

**“UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA  
MOLINA”**

**ESCUELA DE POST GRADO**

**ESPECIALIDAD DE GESTION DE LA ALTA  
DIRECCION**



**“LOS PROCESOS DE CONTROL INTERNO EN LA  
GESTION DE LA DIRECCION DE PERSONAL DE UNA  
ENTIDAD CASTRENSE”**

Tesis para optar el grado de:

**MAGÍSTER SCIENTIAE**

**ROBERTO EDGAR MIMBELA VELARDE**

LIMA - PERU

**2010**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA**

**ESCUELA DE POST GRADO**

**ESPECIALIDAD DE ADMINISTRACION**

**“LOS PROCESOS DE CONTROL INTERNO EN LA  
GESTION DE LA DIRECCION DE PERSONAL DE UNA  
ENTIDAD CASTRENSE”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGISTER  
SCIENTIAE**

**Presentado por:**

**ROBERTO EDGAR MIMBELA VELARDE**

**Sustentada y Aprobada ante el siguiente jurado:**

**Mg.Sc. Ramón Diez Matallana  
Presidente**

**MBA. Carlos Guerrero López  
Patrocinador**

**Mg. CPC Pedro Quiroz Quezada  
Miembro**

**Mg. Adm. Ampelio Ferrando Perlea  
Miembro**

# INDICE

RESUMEN.....	01
--------------	----

## CAPITULO I

INTRODUCCION.....	03
-------------------	----

## CAPITULO II

1. OBJETIVOS E HIPOTESIS.....	07
-------------------------------	----

## CAPITULO III

### REVISION BIBLIOGRAFICA

3.1 Antecedentes relacionados con la Investigación.....	10
3.1.1 RESEÑA HISTORICA DE COPER.....	10
3.1.2 HERALDICA COPER.....	13
3.1.3 EL PERU.....	14
3.1.4 EL HALCON.....	14
3.1.5 EL HOMBRE.....	14
3.1.6 MISION DE COPER.....	14
3.2. MARCO TEORICO.....	15
3.2.1 MARCO LEGAL.....	15
3.2.2 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS Y TEORICAS.....	20

3.2.3	Los medios y las herramientas conceptuales del control interno....	23
3.2.4	Los medios y Herramientas conceptuales.....	23
3.2.5	Estructura del Control Interno.....	39
3.2.5.1	Ambiente de Control Interno.....	40
3.2.5.2	Evaluación del riesgo.....	41
3.2.5.3	Actividades de control gerencial.....	41
3.2.5.4	Sistema de Información y Comunicación.....	42
3.2.5.5	Actividades de Monitoreo.....	43
3.2.6	Responsabilidad de la dirección en la implementación del control interno	43
3.2.6.1	Apoyo Institucional a los Controles Internos.....	44
3.2.6.2	Responsabilidad.....	45
3.2.6.3	Clima de confianza en el trabajo.....	46
3.2.6.4	Transparencia en la Gestión Gubernamental.....	47
3.2.6.5	Seguridad razonable sobre el logro de los Objetivos del Control Interno.	48
3.2.7	Limitaciones de la efectividad del control interno.....	48
3.2.8	DIRECCION.....	49
3.3	CONTROL.....	50
3.3.1	Monitoreo de Controles Internos.....	53
3.3.2	Cambios y transformaciones en el escenario Mundial.....	54
4.	Los Procesos del Control Interno.....	55
4.1	Elementos del control.....	57
4.2	Importancia.....	57
4.3	Proceso de control.....	59
4.3.1	Tipos de estándares.....	60
4.3.2	Retroalimentación.....	61
4.3.3	Implementación de un sistema de control.....	62
4.3.4	Factores que comprende el control.....	63
4.3.5	Control de áreas funcionales.....	64
4.3.5.1	Control de Producción.....	64
4.3.5.2	Control de la producción.....	66
4.3.5.3	Costos.....	70
4.3.5.4	Auditoria.....	70
4.3.5.5	Control de recursos humanos.....	71

## **CAPITULO IV**

### **MATERIALES Y METODOS**

4.1	TIPO DE INVESTIGACION.....	74
4.2	METODO DE INVESTIGACION.....	75
4.3	POBLACIÓN Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	75
4.3.1	Población.....	75
4.3.2	Calculo del tamaño de la muestra.....	75
4.3.3	Ámbito geográfico y delimitación de la investigación.....	77
4.3.4	Fuentes, diseño de instrumentos de recolección.....	77
4.3.5	Análisis de Datos .....	77

## **CAPITULO V**

### **RESULTADOS**

5.1	Resultados de la Aplicación del Instrumento.....	78
-----	--	----

## **CAPITULO VI**

### **DISCUSION**

6.1	Análisis.....	90
6.2	Implementación y Actualización de las normas de control Interno para el área de administración de personal.....	91

## **CAPITULO VII**

CONCLUSIONES.....	98
-------------------	----

## **CAPITULO VIII**

RECOMENDACIONES.....	99
----------------------	----

## **CAPITULO IX**

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	100
----------------------------------	-----

ANEXOS.....	102
-------------	-----

## **INDICE DE CUADROS**

Cuadro N° 1: Organigrama del Comando de Personal

12

## INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: JEREM.....	13
Figura N° 2: Remuneraciones del Personal .....	38
Figura N° 3: Clima Laboral .....	47
Figura N° 4: Implementación del Control Interno en la FAP	52
Figura Nª 5: Flujo grama del Proceso del Control Interno	56



# RESUMEN

La presente investigación propone la implementación y actualización de los procesos del control interno en el Comando de Personal de la Fuerza Aérea del Perú, para la optimización de los Recursos Humanos mediante la determinación de los ajustes en las actividades de los procesos de control interno del Comando de Personal.

El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior.

El Control interno previo y simultaneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de sus funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección.

Este objetivo se refiere a los controles internos que adopta la administración para asegurar que se ejecuten las operaciones, de acuerdo a criterios de efectividad, eficiencia y economía. Tales controles comprenden los procesos de planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones en los programas, así como los sistemas de medición de rendimiento y monitoreo de las actividades ejecutadas por la institución.

Sus mecanismos y resultados son objeto de revisión y análisis permanente por la administración institucional con la finalidad de garantizar la agilidad, confiabilidad, actualización y perfeccionamiento del control interno,

correspondiendo al Titular de la entidad la supervisión de su funcionamiento, bajo responsabilidad.

La investigación responde al tipo descriptivo-explicativo, porque la esencia del tema se centra en los procesos de control interno en la Gestión del Comando de Personal de la Fuerza Aérea del Perú.

La evaluación de los procesos de control interno en la gestión del Comando de Personal permitirá contribuir al desarrollo y mantenimiento de las capacidades del recurso humano que labora en la institución en el cumplimiento de sus objetivos institucionales y de su misión.

Debiéndose considerar en el plan anual de capacitación de los siguientes años, la realización del entrenamiento del recurso humano en la implementación de los procesos de control interno del Comando de Personal y asimismo el nombramiento de una comisión especial que se encargue de efectuar un análisis sobre el impacto que ocasionaría al mediano plazo en las operaciones de la institución la implementación de estas políticas de gestión.

# CAPITULO I

## INTRODUCCION

En lo referente al desarrollo de esta investigación, se lleva a cabo tomando en consideración la importancia que tiene el Control Interno en la verificación de las actividades que se realizan a nivel organizacional; por lo cual teniendo en cuenta dicha problemática este estudio busca determinar técnicamente si el Control Interno puede optimizar la Gestión en la Dirección de Personal de una entidad castrense.

Teniendo el Control Interno un mecanismo o modo, de hacer que todas las personas que forman los recursos humanos de una empresa o institución, actúen observando un conjunto de pautas, procesos, etapas, instancias, procedimientos, y jerarquías, para que en forma armónica realicen, ejecuten y concreten las operaciones de la institución, con un criterio de eficiencia y alta productividad.

Las Fuerzas Armadas es la institución tutelar creada por la Constitución, están integradas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea. Tienen como función primordial garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República.

Asumen el control del orden interno cuando se producen actos que motivan la declaratoria de los Regímenes de Excepción, tales como el estado de emergencia y el estado de sitio contemplados por la Constitución.

La Constitución y las respectivas Leyes Orgánicas de las instituciones que conforman las Fuerzas Armadas, **les asignan a estas el cumplimiento de funciones militares y cívicas.**

Según las Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público, el CONTROL INTERNO “Es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y el personal de la entidad, para proporcionar seguridad razonable, respecto a sí está lográndose el objetivo de promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios que debe brindar cada entidad pública, este objetivo se refiere a los controles internos que adopta la administración para asegurar que se ejecuten las operaciones, de acuerdo a criterios de efectividad, eficiencia y economía, tales controles comprenden los procesos de planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones en los programas, así como los sistemas de medición de rendimiento y monitoreo de las actividades ejecutadas”.

Las fuerzas armadas cumplen 2 funciones básicas en el País:

**Funciones Militares;** Estas funciones se realizan con la finalidad de defender al Perú y sus instituciones de cualquier peligro externo que atente contra su soberanía, su integridad territorial, y su independencia.

Esto se pone de manifiesto fundamentalmente cuando otro Estado viola el territorio y se producen los conflictos bélicos.

En la defensa interna las funciones militares se hacen presentes cuando se producen hechos que buscan destruir las instituciones sociales y políticas legítimamente reconocidas por la Nación.

**Funciones Cívicas;** Además de las funciones militares que se patentizan en tiempos de guerra exterior e interior, las Fuerzas Armadas cumplen funciones cívicas en tiempo de paz. Estas se hacen presente cuando colaboran en las actividades que contribuyen al desarrollo nacional y el bienestar de la comunidad.

Las Fuerzas Armadas contribuyen al desarrollo Nacional con sus trabajos de investigación científica y tecnológica; con la construcciones de carreteras, puentes, puertos; con el estudio de los recursos naturales; la reconstrucción y rehabilitación de los pueblos devastados por los desastres y otras actividades propias de defensa civil; apoyo a los pobladores de los asentamientos humanos, de las comunidades campesinas y comunidades nativas relacionado con la salud, la alimentación, obras de infraestructura, etc.

En el cumplimiento de las funciones militares y cívicas de las Fuerzas Armadas, es importante la participación y colaboración de la población civil, porque la Defensa Nacional y la Seguridad Integral de la Nación, son los pilares sobre los cuales se construye el Desarrollo y la Integración del País.

Sin embargo, existe hoy en día empresas e instituciones que todavía no se dan cuenta que el control interno es un factor determinante para la eficacia del personal y el éxito institucional, descuidan este aspecto y ponen en riesgo la integración del personal que es la base principal del trabajo en conjunto y organizado, dando paso a la ineficiencia en la institución.

Finalmente, todo esto hace que las relaciones entre los empleados civiles y militares sean, al mismo tiempo, intolerantes y de mutua dependencia, caracterizando su reciprocidad las relaciones de trabajo, desarrollándose un clima adverso a los intereses del Estado, lo que minimiza la efectividad y calidad de sus pronósticos.

El presente estudio es importante, porque permitirá demostrar que el empleo del control interno como regulador para la integración de los procedimientos de la Dirección de Personal generara mas adelante mayor versatilidad en el uso de los mismos, en las personas que están desempeñando responsabilidades administrativas; y a la vez, dicho

trabajo, les permitirá tomar acciones y decisiones oportunas a nivel de gestión.

Es de hacer notar que de la apreciación que se tenga sobre la presente investigación se beneficiará el personal militar y el personal civil, ambos sujetos fundamentalmente dentro de los procesos administrativos concernientes a la Dirección de Personal de la Institución Castrense.

# **CAPITULO II**

## **OBJETIVOS E HIPOTESIS**

### **OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Proponer la implementación de los Procesos de Control Interno en el Comando de Personal de la FAP para optimizar la administración de los Recursos Humanos.

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Evaluar los Procesos de Control Interno en el Comando de Personal de la FAP.
2. Determinar los ajustes en las actividades de los Procesos de Control Interno en el Comando de Personal de la FAP.

# **HIPOTESIS**

## **HIPOTESIS PRINCIPAL**

Los Procesos de Control Interno del Comando de Personal de la FAP deben organizarse en el marco de las normas de Control Interno de modo que contribuya al mejoramiento de la Gestión de Recursos Humanos.

## **HIPOTESIS SECUNDARIAS**

1. Los procesos de Control Interno aplicados por el Comando de Personal de la FAP no están implementadas acordes con las Normas Técnicas de control para la FAP.
2. La Dirección de Personal de la FAP requiere de la implementación de medidas correctivas en el Proceso de Control Interno.



# IDENTIFICACION Y CLASIFICACION DE VARIABLES

## A) VARIABLE INDEPENDIENTE

Procesos de Control Interno

### Indicadores

- Objetivos.
- Controles operativos y administrativos.
- Acciones correctivas.
- Planes Estratégicos
- Programas

## B) VARIABLE DEPENDIENTE

Optimización de la Gestión de Recursos Humanos

### Indicadores

- ❖ Procedimientos
- ❖ Programas
- ❖ Directivas
- ❖ Estrategias.
- ❖ Control

## **CAPITULO III**

### **REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**

#### **3.1 Antecedentes relacionados con la Investigación**

##### **3.1.1 RESEÑA HISTORICA DE COPER**

El Cuadro Orgánico de la Fuerza Aérea del Perú, aprobado con el Decreto Ley N° 7479, del 10 de Octubre de 1931, considera al Departamento de Personal como Organismo dependiente de la Dirección General de los Servicios de Aviación.

Según Decreto Supremo N° 22 del 1° de Diciembre de 1950, se creó la Dirección de Personal dentro de la Organización del Estado Mayor General.

Con el Decreto Ley N° 21165 del 10 de Junio de 1975, se cambió la denominación de la Dirección, creándose a partir de la fecha el Comando de Personal.

El Decreto Legislativo N° 743 del 12 de Noviembre de 1991 "LEY DEL SISTEMA DE DEFENSA NACIONAL", que modifica el Decreto Legislativo N° 439 del 27 de Setiembre de 1987 "LEY ORGANICA DE LA FUERZA AEREA", establece en su artículo 43º. que el Estado Mayor General (EMGRA) estará conformado entre otros elementos orgánicos por las Direcciones de Personal (DIPER) como parte integrante del Estado Mayor General.

Finalmente, mediante Directiva FAP 20-1 del 13 de Marzo de 1997 "Proceso de Modernización de la Fuerza Aérea del Perú", se establece la nueva estructura orgánica de la FAP considerando como órgano de ejecución al Comando de Personal, siendo su Misión la siguiente:

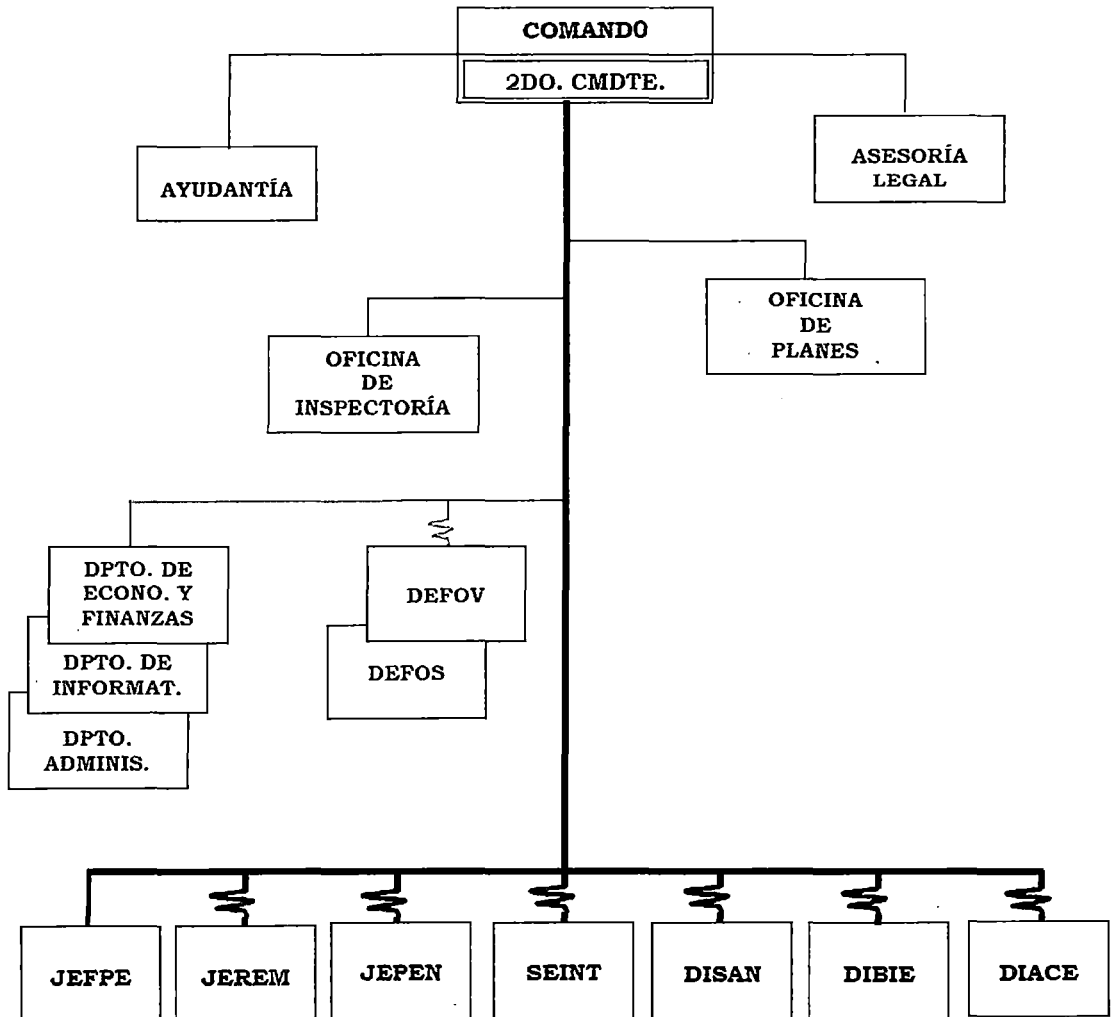
"Ejecutar acciones relacionadas con la Administración del Potencial Humano, referente a las actividades de Personal, Intendencia, Bienestar, Salud y Reserva y Movilización, a través de las Unidades y Servicios Logísticos de Personal bajo su mando".

# Cuadro N° 1: Organigrama del Comando de Personal

MINISTERIO DE DEFENSA

COMANDANCIA GENERAL

## ORGANIGRAMA DEL COMANDO DE PERSONAL



Fuente: Ministerio de Defensa 2010

## Figura N° 1 - JEREM

### JEFATURA DE RESERVA Y MOVILIZACIÓN

[Visite Página Web](#)

A partir del año 1968 con el Gobierno Militar, se crearon los Comandos de Fuerza en la Fuerza Aérea del Perú, dejándose sin efecto las denominaciones de Direcciones Generales que dependían del Jefe de Estado Mayor General, es así que dentro de éstos cambios estructurales se crea el Comando de Reserva y Movilización como una Unidad dependiente del Comandante General, encargada de mantener instruida y entrenada al personal que conforma la reserva aérea, así como del material para la movilización.

En el año 1975, la Fuerza Aérea debido a su modernización sufre cambios en su estructura orgánica, cambiándose de denominación de Comandos de Fuerza por Direcciones Unidades dependientes del Estado Mayor General, es así que se desactiva el Comando de Reserva y Movilización, pasando a formar parte de la organización de la Dirección de Personal, como un Departamento de Registro Militar y Potencial Humano, iniciando sus actividades administrativas en el Cuartel General FAP en el Distrito de Jesús María - (Campo de Marte).

Es así que debido al crecimiento de la organización y a las múltiples funciones administrativas del Departamento de Registro Militar y Potencial Humano de la Dirección de Personal, especialmente en lo relacionado a las inscripciones de los ciudadanos varones y damas en Registro Militar FAP, así como una mayor captación de ciudadanos a nivel nacional, para realizar el Servicio Militar y cubrir los cuadros de requerimientos de personal de las diferentes Unidades y Dependencias a nivel nacional; el Alto Mando mediante Resolución Ministerial N°0180-76-AE del 18 de Febrero de 1976 dispuso la creación de la Jefatura de Reserva y Movilización como una Unidad dependiente del Comando de Personal.

Fuente: Fuerza Aérea del Perú 2010

### 3.1.2 HERALDICA COPER

El emblema del COMANDO DE PERSONAL es un escudo redondo, de fondo azul, en cuyo centro o corazón destacan, de izquierda a derecha: la silueta del mapa del Perú, en color verde; la figura estilizada de un Halcón, y la imagen de un hombre con el brazo derecho en alto y sus pies terminados en la R de la palabra COPER.

Las letras de la palabra en respectiva semejan grandes bloques de oro macizo, y sobre ellas, precisamente, se apoyan las figuras anteriores.

El escudo, finalmente, está enmarcado por los círculos concéntricos, entre los cuales se lee en la parte superior, el título: FUERZA AEREA DEL PERU y en la parte inferior, el título: COMANDO DE PERSONAL.

### **3.1.3 EL PERU**

La silueta del mapa del Perú expresa, claramente, la idea de patria, hogar, historia y tradición; el país grande y generoso donde hemos nacido y crecido; el vasto territorio, rico y variado que nos legaron nuestros antepasados, y que hoy, todos los peruanos, y en particular los hombres de nuestra Gloriosa Fuerza Aérea estamos llamados a defenderlo con orgullo y abnegación.

### **3.1.4 EL HALCON**

Denominado también Huamán, constituye, por antonomasia, la personificación de la Fuerza Aérea del Perú, no sólo por haber sido el Dios y Símbolo de la guerra en la época de los Incas, sino también por sus extraordinarias cualidades conocidas: poder, bravura, nobleza, astucia e inteligencia.

### **3.1.5 EL HOMBRE**

La efigie enhiesta y vigorosa del hombre FAP revela que está poseído de singulares bondades y excelsitudes; valor, decisión, firmeza de propósitos, capacidad y gran sentido de cohesión institucional.

### **3.1.6 MISIÓN DE COPER**

Proporcionar el recurso humano adecuadamente preparado y equipado para el apoyo y sostenimiento de la Fuerza así como brindar los servicios de pensiones, salud y bienestar.

## **3.2 MARCO TEÓRICO**

### **3.2.1 MARCO LEGAL**

**Ley N° 27785 -Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República:** “Tiene como objeto propender al apropiado y oportuno ejercicio del control gubernamental, para prevenir y verificar la correcta utilización y gestión de los recursos del Estado, el desarrollo probo de las funciones de los funcionarios públicos, así como el cumplimiento de las metas de las instituciones sujetas a control; estableciéndose en su artículo 6° que el control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes; disponiendo, asimismo, dicha norma, que el control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente”.

#### **Artículo 2°.- Objeto de la ley**

Es objeto de la Ley propender al apropiado, oportuno y efectivo ejercicio del control gubernamental, para prevenir y verificar, mediante la aplicación de principios, sistemas y procedimientos técnicos, la correcta, eficiente y transparente utilización y gestión de los recursos y bienes del Estado, el desarrollo honesto y probo de las funciones y actos de las autoridades, funcionarios y servidores públicos, así como el cumplimiento de metas y resultados obtenidos por las instituciones sujetas a control, con la finalidad de contribuir y orientar el mejoramiento de sus actividades y servicios en beneficio de la Nación.

- Con la finalidad de asegurar una adecuada comprensión de la naturaleza y alcance del Control Interno, en el sector público se establece su definición:

“El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior.

El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección.

El control interno posterior es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como por el órgano de control institucional según sus planes y programas anuales, evaluando y verificando los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado, así como la gestión y ejecución llevadas a cabo, en relación con las metas trazadas y resultados obtenidos”.

Es responsabilidad del Titular de la entidad fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno para la evaluación de la gestión y el efectivo ejercicio de la rendición de cuentas, propendiendo a que éste contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su cargo.



El Titular de la entidad está obligado a definir las políticas institucionales en los planes y/o programas anuales que se formulen, los que serán objeto de las verificaciones a que se refiere esta Ley.

**Adicionalmente a estos conceptos podemos añadir que el Control Interno:**

Es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y, el personal de la entidad; para proporcionar seguridad razonable, respecto a si están lográndose los objetivos siguientes:

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios que debe brindar cada entidad pública;
- Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- Cumplir las leyes, reglamentos Y otras normas gubernamentales; y,
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

**Promover la efectividad, eficiencia y economía en las Operaciones y la calidad en los servicios que debe brindar cada entidad pública:**

Este objetivo se refiere a los controles internos que adopta la administración para asegurar que se ejecuten las operaciones, de acuerdo a criterios de efectividad, eficiencia y economía. Tales controles comprenden los procesos de planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones en los programas, así como los sistemas de medición de rendimiento y monitoreo de las actividades ejecutadas.

➤ **Ley 28716 LEY DE CONTROL INTERNO DE LAS ENTIDADES DEL ESTADO:**

**Artículo 1º.- Objeto de la Ley**

La presente Ley tiene por objeto establecer las normas para regular la elaboración, aprobación, implantación, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del control interno en las entidades del Estado, con el propósito de cautelar y fortalecer los sistemas administrativos y operativos con acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior, contra los actos y prácticas indebidas o de corrupción, propendiendo al debido y transparente logro de los fines, objetivos y metas institucionales.

Cuando en ella se mencione al control interno, se entiende éste como el control interno gubernamental a que se refiere el artículo 7º de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

**Artículo 3º.- Sistema de control interno**

Se denomina sistema de control interno al conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos indicados en el artículo 4º de la presente Ley.

**Artículo 4º.- Implantación del control interno**

Las entidades del Estado implantan obligatoriamente sistemas de control interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, orientando su ejecución al cumplimiento de los objetivos siguientes:

- a) Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta;
- b) Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos;
- c) Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones;
- d) Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información;
- e) Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales;
- f) Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

Corresponde al Titular y a los funcionarios responsables de los órganos directivos y ejecutivos de la entidad, la aprobación de las disposiciones y acciones necesarias para la implantación de dichos sistemas y que éstos sean oportunos, razonables, integrados y congruentes con las competencias y atribuciones de las respectivas entidades.

#### **Artículo 5º.- Funcionamiento del control interno**

El funcionamiento del control interno es continuo, dinámico y alcanza a la totalidad de la organización y actividades institucionales, desarrollándose en forma previa, simultánea o posterior de acuerdo con lo establecido en el artículo 7º de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. sus mecanismos y resultados son objeto de revisión y análisis permanente por la administración institucional con la finalidad de garantizar la agilidad, confiabilidad, actualización y perfeccionamiento del control interno, correspondiendo al Titular de la entidad la supervisión de su funcionamiento, bajo responsabilidad.

### 3.2.2 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS Y TEÓRICAS

**Según Vásquez G. (2006)**, Los Ingleses que fueron los autores del Control Interno y la Auditoria Interna y Externa aportaron al mundo, esta disciplina, que perfeccionándola continuamente es la clave, para que un país, se inserte en un lugar preferente en un mundo cada vez mas árido, en términos de competitividad, eficiencia y buen manejo de recursos financieros, humanos y materiales.

Una empresa o institución esta expuesta por un lado a errores internos de buena fe, pero también a acciones que de manera accidental o no exponen a la misma a pérdidas. Si tomamos como ejemplo una entidad bancaria, ésta se encuentra expuesta al accionar de mala fe de su personal, como así también del de sus clientes y proveedores, la posibilidad de cometer incumplimientos de normativas legales, el accionar de estafadores o ladrones, la falta de previsiones en materia de seguridad interna (como pueden ser incendios, o las pérdidas de archivos en el sistema informático). Cualquiera de estos sucesos originan para la entidad pérdidas económicas. Pérdidas que en muchos casos pueden poner en riesgo la continuidad misma de la empresa o institución.

El clima organizacional es analizado y estudiado desde la década de los sesenta, junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones, la necesidad de realizar un estudio a profundidad, nace justamente de una connotación que está relacionado al lugar y al ambiente donde trabajan y conviven los empleados, surge una necesidad de mejorar la relación entre compañeros de labor y sobre todo de fortalecer el desarrollo organizacional.

Sin embargo a pesar de ser un tema antaño e importante para las empresas, se observa que muy pocas instituciones u organizaciones

toman interés en este tema que es relevante para el crecimiento de toda organización, las investigaciones de casos que están ligados al clima organizacional y la integración son pocos y peor si se trata en el contexto militar, sin embargo se encontró las conclusiones a las que llegaron dos autores que investigaron temas similares al de nuestra investigación que también otro factor que influye en la fuente de insatisfacción laboral es la cantidad de roles que cumple el profesional militar, especialmente los oficiales que además de sus cargos respectivos, tienen otros que lo apartan de sus verdaderas responsabilidades y funciones. Por último concluye expresando que se evidencia el alto incremento de las motivaciones al logro, ya que este personal encuentra oportunidades de poder desarrollar sus aptitudes y progreso personal, de igual manera se aprecia una alta motivación de afiliación por cuanto se sienten orgullosos de pertenecer a la Escuela y se identifican con ella. Y que sirven de antecedentes para el presente estudio.

**Según Bravo (2008)**, El control de calidad, se refiere a un medio sistemático para examinar un producto y asegurarse que ciertas especificaciones o tolerancias preestablecidas están siendo satisfechas.

Un sistema de control de calidad comprende:

- La estructura organizacional;
- Las políticas y procedimientos adoptados por las empresas para proveer una seguridad razonable de que se están cumpliendo las normas profesionales.

La efectividad tiene relación directa con el logro de los objetivos y metas programadas; la eficiencia se refiere a la relación existente entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos; en tanto que, la economía, se refiere a los términos y

condiciones bajo las cuales se adquieren recursos físicos, financieros y humanos, en cantidad y calidad apropiada y al menor costo posible. El control de calidad en el sector público debe permitir promover mejoras en las actividades que desarrollan las entidades y proporcionar mayor satisfacción en el público, menos defectos y desperdicios, mayor productividad y menores costos en los servicios.

Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

Este objetivo está relacionado con las medidas adoptadas por la administración para prevenir o detectar operaciones no autorizadas, acceso no autorizado a recursos o, apropiaciones indebidas que podrían resultar en pérdidas significativas para la entidad, incluyendo los casos de despilfarro, irregularidad o uso ilegal de recursos.

Los controles para la protección de activos no están diseñados para cautelar las pérdidas derivadas de actos de ineficiencia gerencial, como por ejemplo, adquirir equipos innecesarios o insatisfactorios.

**Según Senge (2005)**, No es accidental que la mayoría de las organizaciones aprendan mal. El modo en que están diseñadas y administradas, el modo en que definen las tareas de la gente y, sobre todo, el modo en que nos han enseñado a pensar y interactuar crean problemas fundamentales de aprendizaje.

**Según Contreras (2005)**, La Evaluación del Control Interno es el conocimiento y comprensión de los procedimientos y métodos prescritos que están operando tal como fueron planeados; la impresión mental de cada una de las diversas actividades del negocio, la comprensión de su funcionamiento y limitaciones basado en la experiencia del auditor a fin de formarse un juicio que evalúe la efectividad de los procedimientos prescritos.

### 3.2.3 LOS MEDIOS Y LAS HERRAMIENTAS CONCEPTUALES DEL CONTROL INTERNO

Para el cumplimiento de los objetivos que se han trazado en líneas anteriores, el Control Interno se vale de dos elementos fundamentales:

- a) **Los Medios y las Herramientas Conceptuales.-** Que son un conjunto de normas escritas o no, que dicen lo que se debe hacer; o no se debe hacer, siguiendo en algunos casos la tradición oral. A veces no se cuenta, con una norma escrita, pero sí la transferencia, de experiencias y “modos” de trabajar en una empresa determinada, ya es una forma o medio de “hacer” o “no hacer”, todo transmitido en forma oral, de un jefe a su reemplazante; de un trabajador a otro y por lo que se ve, se oye, se aprende en una empresa.
  
- b) **Los Instrumentos Físicos.-** Que son los elementos, como su nombre lo indica, físicos, es decir, que tienen forma, color, peso y volumen que sirven para plasmar lo que dispone el Control Interno por ejemplo: un libro de caja es un instrumento físico, una computadora, es otro instrumento físico, un anaquel, lo es también y así sucesivamente.

### 3.2.4 LOS MEDIOS Y HERRAMIENTAS CONCEPTUALES

Son los siguientes:

- a. Una buena organización.
- b. Un buen conjunto de procedimientos.
- c. Una excelente supervisión.
- d. Una buena administración de personal

## **PRIMERA HERRAMIENTA:**

**a. UNA BUENA ORGANIZACIÓN.-** Se entiende por Organización:

“La estructura y Orden que permite a los seres humanos, trabajar con efectividad, conformando un mecanismo, que reposa en un sistema”. Una buena organización, entonces se basa además en postulados que lo describimos a continuación:

- 1. DIRECCIÓN ÚNICA Y EFICAZ,** bajo el principio de la Unidad de Comando, ninguna organización puede existir, si no hay un Jefe, un Gerente, un Director, es decir, quién gobierne la unidad o entidad a través de una estructura de mando. En algunas empresas, la experiencia nos lo ha demostrado que para satisfacer a veces, expectativas de algunos funcionarios de mando medio se crea, sin haberlo deseado, una horizontalidad de cargos, es decir se nombra a dos personas que tienen la misma jerarquía y desempeñan las mismas funciones. Y esto crea situaciones muy críticas, que se traducen en la toma de decisiones bicéfalas.

De dónde, podemos establecer que jamás se debe crear dos jefaturas para una misma función. Es como si por ejemplo: para el Departamento de Ventas de la línea “A”, se nombraran, dos jefes de Ventas. Lo único que se va conseguir es el caos. Otro ejemplo que en una empresa que existan dos Contadores Generales o dos Gerentes. Son situaciones que hay que evitar.

El otro concepto intrínsecamente vinculado a la dirección única y eficaz es:



\* La Estructura de Mando que es el concepto que nos indica que en toda buena organización, hay un jefe y le sigue toda una estructura, forma o prelación, de mando, de autoridad, de quién hace qué y manda a quién; y este quién a su vez a quién manda.

Sin embargo esta concepción de mando es clásica, que hoy con los conceptos modernos de la llamada reingeniería, postulan la tesis que el jefe, debe ser antes que jefe, "químicamente puro", debe ser ante todo un líder, el líder en cambio - agrega - convence y arrastra con el ejemplo.

Y abarcando aún más conceptos modernos, hoy se habla de experiencias de nuevos organigramas Tipo Pizza; donde la estructura jerárquica-organizativa que ha prevalecido en los últimos cien años; es decir, verticales, se pasan a los horizontales; donde se eliminan las jerarquías y las funciones pasando a todos a hacer de todo.

Aquí en el Perú y los países de América Latina es muy difícil que este tipo de "nuevas formas" organizativas, tengan éxito; pues en los países donde los han inventado, ha generado mucha controversia y aún no se conocen resultados concretos de empresas que lo han aplicado.

**Según Mantilla (2005)**, El Control interno significa cosas distintas para diferente gente. Ello origina confusión entre personas de negocios, legisladores, reguladores y otros. Dando como resultado malas comunicaciones y distintas expectativas, lo cual origina problemas. Tales problemas se entremezclan cuando el termino, si no es definido claramente, se escribe en leyes, regulaciones o reglas".

**2. COORDINACIÓN:** La coordinación significa, la interrelación que debe existir al interior de una empresa, pues sus diversos órganos no son compartimentos estancos, esto es que el uno no tiene que hacer nada con el otro. Esto no es así, sencillamente porque, así como en el cuerpo humano, el brazo, tiene una función específica, y hace una tarea puntual, pero está interrelacionado al tronco, es decir, un obrero, no podría jamás levantar un ladrillo, y llevarlo a otro sitio, si previamente, no ha coordinado, que en simultáneo, se apoye en otros miembros de su cuerpo que son dirigidas por el cerebro, se llama Coordinación.

En la empresa, entonces coordinar significa que un ejecutivo de producción, tendrá que coordinar, expresar, comunicar, lo que está haciendo o va hacer; a otro, en este caso por ejemplo, con el Departamento de Compras, a través de una requisición.

**3. ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES:** Bajo el principio de "para cada quién una tarea", lo que queremos decir aquí, es que el Control Interno, debe establecer qué responsabilidades tiene cada servidor. Responsabilidades significan obligaciones de hacer, y facultades de las que está investido para poder hacer, actuar.

Un Jefe de Finanzas, tendrá la responsabilidad, ergo, la obligación de encargarse de todo el manejo financiero (cobrar y pagar a través de personas que trabajan con él) luego esto se llama pues asignar responsabilidades, es decir indicar, señalar, en forma precisa qué y cuáles serán sus tareas.

#### **4. SEPARACIÓN DE FUNCIONES:**

Ninguna persona, debe ser responsable de una transacción completa. Esto quiere decir, que el Control Interno C.I., postula como principio fundamental que las funciones deben estar concatenadas, pero separadas. Vale decir, quien tiene una función específica, debe tener un límite, de hasta donde debe llegar en sus funciones, para evitar que por ejemplo un vendedor, realice toda la secuencia de operaciones que son necesarias, cuando se vende un producto. Si este vendedor va por ejemplo: A;

- i. Vender
- ii. Cobrar
- iii. Depositar
- iv. Rendir cuentas posteriormente;

Lo que se está consiguiendo, es que al no separarse la función de vender y cobrar, y depositar, estamos propiciando que este servidor, cometa una irregularidad, se embolsique lo cobrado, o altere la documentación.

Caso ilustrativo: en una empresa al vendedor, de una línea de repuestos, destinados a cubrir las garantías, es decir cuando un cliente reclamaba un repuesto, él mismo lo atendía y él mismo le entregaba.

Resultado, se descubrió un tremendo hurto, pues este servidor, lo que realmente hacía era venderlos y decir que eran reposiciones.

#### **SEGUNDA HERRAMIENTA**

**b. BUENOS PROCEDIMIENTOS.-** La segunda herramienta fundamental, para el logro de un buen C.I., está sustentada en los buenos procedimientos que debe aplicar la entidad, si realmente

quiere que el objetivo global que se busca con el sistema de C.I., que se está aplicando, tenga resultados eficaces.

\* **PROCEDIMIENTO:** Significa forma y modo de hacer algo, vale decir la suma de actos que se deben realizar para lograr un objetivo.

En el Control Interno, los procedimientos deben estar señalados con propiedad, y por eso una secuencia de cuáles deben ser éstos, los podemos segmentar en los siguientes:

**1. PLANEACIÓN:** Este concepto nos indica que antes de acometer algo, como procedimientos preliminar, debemos de Planear, que significa "prever por anticipado, lo que se va hacer". Allí pues radica el Kid del asunto.

La prevención de los eventos que se van a realizar en el futuro, nos brindará la seguridad que en el curso de los hechos planeados, puedan ser corregidos, cuando estén ejecutándose de acuerdo al plan trazado, y que precisamente por estar previstos, sus posibles deficiencias, y la consiguiente corrección, ya están prefijadas.

**2. SISTEMATIZACIÓN:** Es la aplicación de hechos sucesivos, aplicados en el tiempo, con un criterio de regularidad y consistencia. Esto es la sistematización, que nos quiere decir que si diseñamos un procedimiento a ser aplicado, y lo hemos planeado con anticipación, entonces éste, no puede estar a cada rato siendo cambiado, porque entonces desdibujaría los objetivos que se buscan con la aplicación de estos procedimientos.

**3. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.-** El documento que recogerá todos estos procedimientos se llama así: Manual de Organización y Funciones, donde se expondrán claramente, como está organizada la empresa, que debe hacer cada uno, y cuáles son sus obligaciones y facultades.

**4. MANUAL DE OTROS PROCEDIMIENTOS.-** También pueden existir otros manuales, de procedimientos contables, técnicos, etc. Se diseñarán y estarán en función del grado de complejidad de cada empresa.

### **TERCERA HERRAMIENTA**

**C. UNA BUENA SUPERVISIÓN.-** Cuando de supervisión nos estamos refiriendo a un proceso de inspección, de verificación de hechos, del control del cumplimiento, de una tarea, realizada por el supervisado, que en este caso, es el funcionario, empleado u obrero que realiza el acto físico.

Luego la tarea de Supervisión, deviene de Supervisar, la que a su vez se entiende por el proceso de inspección, ya comentado y tiene todo un conjunto de principios, que conducen a una buena Supervisión, porque está basada fundamentalmente, en relación al proceder de las personas, y entonces nada de lo humano, puede ser mecánico, sino que una buena supervisión repetimos, debe descansar en técnicas, ergo en aspectos puntuales de cómo debemos hacer bien esta tarea.

## Principios de una buena Supervisión:

- **Principio UNO:**

Digamos a cada supervisado lo que queremos que haga en forma clara, concisa y simple y que lo comprenda bien.

Interpretación: si a un funcionario supervisado, le decimos exactamente, que queremos que haga, este sabrá exactamente, lo que debe hacer, el cómo, cuándo y el qué, están bien definidos. He aquí un buen principio.

- **Principio DOS:**

Los supervisados deben ser orientados en la realización de sus tareas.

Enseñar, orientar, despejar dudas, incentivar a que los supervisados pregunten, establecer metas etc, esto es lo que nos quiere decir este principio. Los supervisados siempre esperan que el supervisor, puede resolverles sus dudas. Ellos asumen que siendo un funcionario o jefe, ha sido preparado para esta labor.

- **Principio TRES:**

Reconocer la eficiencia de un supervisado, para generar una mayor identificación.

El hombre o mujer que trabaja dentro de una organización, de una empresa siempre espera que sus esfuerzos sean reconocidos ¿a quién no le gusta que lo feliciten por una labor excelente? Entonces aquí radica otro gran principio, estimulemos a nuestros supervisados, mediante, las felicitaciones públicas, para que sirvan de ejemplo.

- **Principio CUATRO:**

Nunca debe reconvenirse en público, una mala actuación. Siempre hay que hacerlo en privado.

Reconvenir, significa llamar la atención, incidir que algo se ha hecho mal. Y entonces aquí viene la aplicación del principio, que dice que no se debe llamar la atención a un servidor, en público pues puede lograrse el efecto contrario al deseado, un efecto “boomerang”.

La reconvención, a las críticas a una labor deficiente, o comportamiento inadecuado, siempre deberán hacerse en ambientes privados, y con un tono de mesura y serenidad.

Los supervisados son seres humanos, y una actitud escandalosa en la forma y modo de corregir la mala acción, crea un ambiente de desarmonía, pues los demás compañeros de trabajo del causante de la situación, pueden reaccionar por un sentido subconsciente de solidaridad, y en forma velada, es decir no abierta, pero sí con una actitud que puede graficarse como “Si a fulano de tal, le han llamado así la atención y en público, por una cosa tan nimia, que me pueden decir a mí si me equivoco”.

Se estaría entonces creando un ambiente de temor, más que de respeto y el liderazgo se vería empañado y el supervisor, que comienza con estos malos hábitos, se va autoconvenciéndose que a él como jefe, le “tienen miedo”. “los grité como debe ser”, suele decir autojustificando su actitud.

Si no se corrige a tiempo, este jefe va ir poco a poco, creyéndose insustituible y su ego, va ir generando una

situación psicológica negativa, al alterar los valores, que siempre deben primar para con quienes están bajo las órdenes de un Supervisor, y que son la medida, el respeto, la frase bondadosa, la palabra firme pero no hiriente.

En nuestra labor, como Supervisores, nosotros hemos pasado muchas experiencias, y siempre nos ha dado resultados, la política de estimular la habilidad y criticar siempre en privado.

Demás está decir también que existen situaciones límite, vale decir aquellas en que los buenos modales, la reconvención en privado o la persuasión, a veces no dan resultados. En este caso, lo que debe hacerse, es tratar de retirar al trabajador. Pues, es otra verdad incontestable, que existen algunos servidores, que pueden calificarse de incorregibles o irrecuperables.

- **Principio CINCO:**

Se debe promover el deseo de aprender más y permitirles, a los supervisados, la posibilidad de asumir mayores retos.

En muchas empresas, algunos Jefes, Contadores Generales, Gerentes Financieros, Jefe de Ventas, etc, siempre están con una actitud de rechazo a cualquier posibilidad que un supervisado, les pueda demostrar que es capaz de mayores retos, y de asumir mayores responsabilidades, porque creen que pueden ser un peligro, para su propia presencia en la empresa.

Esta actitud de temor a perder el puesto, si se le da “muchas oportunidades” a los supervisados generalmente terminan por



hacer que el potencial servidor que quiere ascender en cuanto a sus tareas, vea que en la tal empresa, ya no tiene oportunidades o “techo” y busque otras empresas. Aquí entonces un elemento bien capacitado se habrá perdido y el trabajo de reentrenar, es penoso y costoso.

En estos casos, el Jefe que hace bien su labor, que ha demostrado que la calidad para él es un reto, no tiene ni debe tener temor a perder el puesto, porque reconocer que un subalterno, lo ha igualado o superado, es porque el se quedó, se empantanó, se burocratizó. Si esto sucede entonces, es un claro síntoma que, como afirma Peter en sus famosos principios: “ha llegado a descubrir su nivel de incompetencia”.

Una actitud positiva es la de aquel, que no tiene temor a la competencia del que viene de los escalones inferiores, pues debemos partir de la premisa, que un jefe tiene un nivel de conocimientos y de experiencias, que deben ir nutriéndose, ampliándose y enriqueciéndose con el tiempo, entonces, no habrá oportunidad para que el que empezó después, lo alcance, pues habrá siempre una brecha generacional, de conocimientos y de tiempos.

“Supérame y este puesto será para ti” , debería ser el axioma que sienta una política de promover mayores retos.

Por otro lado, no necesariamente toda política de promoción, significa que está vinculada a nuestro propio puesto, sino que éste se puede dar en los escalones más bajos, y de allí, que este principio reza: Dar la oportunidad a todos para asumir nuevas tareas, que implica desde luego, también un constante proceso de reingeniería para estimular la creatividad y la mejora de la productividad. Ese es finalmente el mensaje de este principio.

- **Principio SEIS:**

### **Hay que ser LÍDER antes que jefe**

#### **“El jefe ordena, el líder convence”.**

En efecto, guardando las distancias y sin que tenga mengua el concepto de autoridad, que no es autoritarismo, lo que dice Cornejo, es cierto, en la medida que afirma, que el jefe se impone por el miedo que genera, en cambio el líder convence por la acción del ejemplo que persuade, por la frase estimulante, por la forma de decirlo.

Para nosotros, en base a la experiencia, y coincidiendo con Cornejo podemos decir que un buen supervisor es ante todo un líder.-Líder, entonces es aquel supervisor, que enseña, que persuade, que sabe mandar, que predica con el ejemplo, que enseña con la acción y con su capacidad, que persuade con la palabra, corta, dosificada y motivadora.

Líder, es aquel que sabe crear un ambiente de armonía; de distensión, y que ha inculcado entre sus subalternos, la filosofía de la eficiencia profesional, del talento creador, y de la responsabilidad, como valor que no se puede alterar. Eso es un Líder.

Líder es aquel que siempre vela por sus supervisados, y que cuando se trata de lograr mejores beneficios, antepone sus propias aspiraciones, a primero lograr mejores beneficios, para su personal.

## **CUARTA HERRAMIENTA:**

### **UNA BUENA ADMINISTRACION DE PERSONAL SE FUNDA EN OBSERVAR LO SIGUIENTE:**

#### **a) ENTRENAMIENTO**

Por entrenamiento, debemos entender como la capacitación, que se le debe brindar a los integrantes del equipo de trabajo, y esto comprende todo un proceso, para hacerlos más hábiles en el desempeño de sus labores habituales, lo que implica adiestrarlos tanto en sus conocimientos teóricos, cuanto en sus aplicaciones prácticas.

Peter Drucker, es uno de los más nombrados tratadistas sobre cuestiones empresariales, y ha sentenciado que la clave del desarrollo de los países pobres, radica en el conocimiento, de allí su frase famosa: “No existen –dijo- países, subdesarrollados, sino sudadministrados”. Y lógicamente, hay que inferir que la capacidad y el entrenamiento, es la clave de todo.

#### **b) SELECCIÓN DE SERVIDORES HABLES**

La selección significa escoger, y escoger es separar a los trabajadores hábiles. En una economía competitiva, la preparación que traiga a la empresa el nuevo servidor, va tener un efecto directo en los resultados, de donde deviene importante, que éste elemento calificado, ergo, con preparación adecuada. Saber escoger el equipo de personas que van a trabajar en la empresa es otra de las claves que nos brinda un óptimo sistema de Control Interno.

El entrenamiento, se va a dar posteriormente, cuando ya el servidor esté dentro del equipo de trabajo.

### **c) MORALIDAD**

La moralidad implica un concepto de formación humana. Dentro de una empresa, como concurrencia de voluntades como la hemos definido, tiene una importante gravitación, el concepto que de moral se tenga, tanto en las relaciones externas o exógenas, cuánto es las relaciones endógenas o internas, moralidad entonces significa básicamente una línea de conducta o comportamiento.

La línea de conducta o comportamiento, es en principio organizacional, queremos decir con esto, que la empresa como un todo, tiene que diseñar una línea de comportamiento, como por ejemplo, jamás girar cheques sin fondos, o vender productos defectuosos, a sabiendas de su estado, o dejar de pagar salarios, o también prestarse a maniobras dolosas, en consumo o asociación con otras personas o empresas.

La moralidad también implica, la línea de conducta que tengan los servidores, tanto en sus costumbres, cuanto en sus actos para con los demás, que engloban, la fidelidad, la medida, la discreción, la tolerancia, y otros atributos que son muy necesarios, que en la empresa, se deben fomentar.

Citemos el caso de un banco muy grande que opera en el país, y que en una ocasión, un gerente llamó la atención, a uno de sus subalternos, porque este había sido visto en una taberna. El gerente le dijo "Pérez, Ud. a sido visto en una situación

lamentable, en una taberna lo que es denigrante dada su condición de funcionario de este banco, y le reconvengo, que si continúa así, no me va quedar ningún otro recurso, que despedirlo. Por la imagen que proyectamos a la comunidad Ud. no puede tener estos actos de inconducta”.

#### **d) RETRIBUCIONES**

Retribuir es pagar. Es compensar. El devolver algo a cambio de algo. Luego si el trabajador, depende de un salario, o de un sueldo, es obvio que el salario o el sueldo, o el honorario, o el estipendio, o la dieta, o el emolumento, o como quiera llamársele al pago por servicios personales, debe estar íntimamente vinculado, a la capacidad del servidor.

A esto se le llama política retributiva adecuada, que se debe observar en la empresa. Pues, salarios insuficientes o retribuciones insuficientes, generan un malestar en la empresa, que se traducen en pesimismo, derrotismo, falta de voluntad, propensión al hurto, tensión al interior de la unidad económica, etc.

Un buen sistema remunerativo, es aquel que compensa adecuadamente la capacidad, y la dedicación del servidor.

Figura N° 2 - Remuneraciones del Personal

COMANDO DE PERSONAL

DPTO. DE PLANES

CUADRO DE REMUNERACIONES Y COMBUSTIBLE DEL  
PERSONAL MILITAR Y CIVIL FAP

GRADO	REMUNERACIÓN LÍQUIDA	COMBUSTIBLE	TOTAL
<b>PERSONAL MILITAR</b>			
<b>OFICIALES</b>			
GDA	2,467.92	4,056.19	6,524.11
TTG	2,467.92	4,056.19	6,524.11
MAG	2,284.58	4,056.19	6,340.77
COR	2,104.07	3,642.59	5,746.66
COM	1,740.00	1,080.87	2,820.87
MAY	1,513.32	660.22	2,173.54
CAP	1,504.17	326.72	1,830.89
TEN	1,472.75		1,472.75
ALF	1,428.26		1,428.26
<b>PERSONAL CIVIL</b>			
<b>RETRIBUCIÓN COMPLEMENTARIA LEY BASES CARRERA ADMINISTRATIVA PROFESIONALES</b>			
SPA	931.59		931.59
SPB	883.45		883.45
SPC	849.25		849.25
SPD	820.89		820.89
SPE	792.54		792.54
SPF	764.19		764.19
<b>TÉCNICOS</b>			
STA	764.05		764.05
STB	755.32		755.32
STC	746.45		746.45
STD	737.62		737.62
STE	728.74		728.74
STF	719.88		719.88
<b>AUXILIARES</b>			
SAA	737.62		737.62
SAB	728.74		728.74
SAC	719.89		719.89
SAD	651.02		651.02
SAE	644.51		644.51
<b>FUNCIONARIOS</b>			
F-5	1,456.33		1,456.33
F-4	1,307.50		1,307.50
F-3	1,247.01		1,247.01
F-2	1,111.00		1,111.00

Fuente: COPER 2010

**e) Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.**

Este objetivo tiene relación con las políticas, métodos y procedimientos dispuestos por la administración para asegurar que la información financiera elaborada por la entidad es válida y confiable, al igual que sea revelada razonablemente en los informes. Una información es válida porque se refiere a operaciones o actividades que ocurrieron y que tiene las condiciones necesarias para ser considerada como tal; en tanto que una información confiable es aquella que brinda confianza a quien la utiliza.

### **3.2.5 ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO**

Se denomina estructura de control interno al conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos del control interno. El concepto moderno del control interno discurre por cinco componentes y diversos elementos, los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia.

**Según Álvarez (2007)**, El control interno es el conjunto de procedimientos, políticas, directivas y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiente, seguridad y eficacia administrativa y operativa así como alentar y supervisar una buena gestión financiera a fin de obtener información oportuna y adecuada y proporcionar una seguridad razonable de poder lograr las metas y objetivos producidos.

Esto permite que los directores de las entidades se ubiquen en el nivel de supervisores de los sistemas de control, en tanto que los gerentes que son los verdaderos ejecutivos, se posicionen como los responsables del sistema de control interno, a fin de fortalecerlo y dirigir los esfuerzos hacia el logro de sus objetivos.

Para operar la estructura de control interno se requiere la implementación de sus componentes, que se encuentran interrelacionados e integrados al proceso administrativo. Los componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad, los que se describen a continuación:

- Ambiente de Control Interno
- Evaluación del Riesgo
- Actividades de Control Gerencial
- Sistema de información y comunicaciones
- Actividades de Monitoreo

### **3.2.5.1 Ambiente de Control Interno**

Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e inflencie las tareas de las personas con respecto al control de sus actividades. Como el personal resulta ser la esencia de cualquier entidad, sus atributos constituyen el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa.

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Igualmente, tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo. Son elementos del ambiente de control, entre otros, integridad y valores



éticos, estructura orgánica, asignación de autoridad y responsabilidad y políticas para la administración de personal.

### **3.2.5.2 Evaluación del riesgo**

El riesgo se define como la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad. Estos riesgos incluyen elementos o circunstancias internas o externas que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros. Son elementos de la evaluación del riesgo, entre otros, cambios en el ambiente operativo del trabajo, ingreso de nuevo personal, implementación de sistemas de información nuevos y reorganización en la entidad.

La evaluación de riesgos debe ser responsabilidad de todos los niveles gerenciales involucrados en el logro de objetivos. Esta actividad de auto-evaluación que practica la dirección debe ser revisada por los auditores internos para asegurar que los objetivos, enfoque, alcance y procedimientos han sido apropiadamente realizados. También esta autoevaluación debe ser revisada por los auditores externos en su examen anual.

### **3.2.5.3 Actividades de control gerencial**

Se refieren a las acciones que realiza la gerencia y otro personal de la entidad para cumplir diariamente con las funciones asignadas. Son importantes porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, así como también porque el dictado de políticas y procedimientos y la evaluación de su cumplimiento, constituyen medios idóneos para asegurar el logro de objetivos de la entidad.

Son elementos de las actividades de control gerencial, entre otros, las revisiones del desempeño, el procesamiento de información computarizada, los controles relativos a la protección y conservación de los activos, así como la división de funciones y responsabilidades.

#### **3.2.5.4 Sistema de Información y Comunicación**

Está constituido por los métodos y procedimientos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad.

En el sector público el sistema integrado de información financiera debe propender al uso de una base de datos central y única, soportada por tecnología informática y telecomunicaciones, accesible para todos los usuarios de las áreas de presupuesto, tesorería, endeudamiento público y contabilidad gubernamental, en el nivel central y en el nivel operativo y, para los administradores gubernamentales.

**Según Valeriano (2008)**, El Sistema de Gestión es un conjunto integrado de procesos operativos que propenden a la toma de decisiones racionales, respecto al desarrollo de programas descentralizados y desconcentrados.

Esta modalidad está referida principalmente a la conducción de las acciones operativas, que implican la razón de ser de la organización, que se desarrollan a través de los órganos ejecutivos de sede central y regional.

La comunicación implica proporcionar un apropiado entendimiento sobre los roles y responsabilidades individuales involucradas en el control interno de la información financiera dentro de una entidad.

### **3.2.5.5 Actividades de Monitoreo**

Representan al proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orienta a la identificación de controles débiles, insuficientes o innecesarios y, promueve su reforzamiento.

**El monitoreo se lleva a cabo de tres formas:**

- a) Durante la realización de actividades diarias en los distintos niveles de la entidad;
- b) De manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades, incluidas las de control; y,
- c) Mediante la combinación de ambas modalidades.

### **3.2.6 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION EN LA IMPLEMENTACION DEL CONTROL INTERNO**

El control interno es efectuado por diversos niveles, cada uno de ellos con responsabilidades importantes.

Los directivos, la gerencia y los auditores internos y otros funcionarios de menor nivel contribuyen para que el sistema de control interno funcione con efectividad, eficiencia y economía.

Una estructura sólida del control interno es fundamental para promover el logro de sus objetivos y la eficiencia y economía en las operaciones de cada entidad.

Por ello, la dirección es responsable de la aplicación y supervisión del control interno.

La legislación puede establecer la definición del control interno y sus objetivos, así como prescribir las políticas que se deben aplicar para supervisar la estructura de control interno e informar sobre su idoneidad.

La dirección de una entidad gubernamental debe adoptar una actitud positiva frente a los controles internos, que le permita tener una seguridad razonable, en cuanto a que los objetivos del control interno han sido logrados. Para contribuir al fortalecimiento del control interno en el sector público, la dirección debe asumir el compromiso de implementar los criterios que se enumeran a continuación:

- Apoyo institucional a los controles internos;
- Responsabilidad sobre la gestión;
- Clima de confianza en el trabajo;
- Transparencia en la gestión gubernamental; y,
- Seguridad razonable sobre el logro de los objetivos del control interno.

### **3.2.6.1 Apoyo Institucional a los Controles Internos**

Los directivos y todo el personal de la entidad deben mostrar y mantener una actitud positiva y de apoyo a los controles internos. La actitud es una característica de la alta dirección de cada entidad y se refleja en todos los aspectos relativos a su actuación. Su participación y apoyo favorece la existencia de una actitud positiva.

Esta actitud puede lograrse mediante el compromiso de la dirección por implementar controles internos apropiados en la entidad y asignarles la debida prioridad.

Los directivos deben demostrar su apoyo a los controles internos efectivos, destacando la importancia de una auditoría interna objetiva e independiente, que identifica las áreas en que puede mejorarse el rendimiento y, reaccionando favorablemente ante la información que incluye sus informes.

Los funcionarios y empleados de la entidad deben aplicar los controles internos y adoptar medidas que promuevan su efectividad. El respaldo de la alta dirección sobre los controles internos repercute sobre el nivel de rendimiento y favorece la calidad de éstos.

### **3.2.6.2 Responsabilidad**

Responsabilidad (accountability), se entiende como el deber de los funcionarios o empleados de rendir cuenta ante una autoridad superior y ante el público por los fondos o bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado. Este proceso se sub-divide en responsabilidad financiera y responsabilidad gerencial.

La responsabilidad financiera, es aquella obligación que asume una persona que maneja fondos o bienes públicos de responder ante su superior y públicamente ante otros, sobre la manera cómo desempeñó sus funciones.

La responsabilidad gerencial, se refiere a las acciones de informar que realizan los funcionarios y empleados sobre cómo gastaron los fondos o manejaron los bienes públicos, si lograron los objetivos previstos y, si éstos, fueron cumplidos con eficiencia y economía.

Corresponde a la dirección de cada entidad promover el proceso de responsabilidad institucional. Para su implementación se requiere de la existencia de una administración financiera moderna, acompañada de una estructura de control interno sólida.

### **3.2.6.3 Clima de confianza en el trabajo**

La dirección y gerencia deben fomentar un apropiado clima de confianza que asegure el adecuado flujo de información entre los empleados de la entidad. La confianza tiene su base en la seguridad en otras personas y en su integridad y competencia, cuyo entorno las anima a conocer los aspectos propios de su responsabilidad.

La confianza mutua entre el personal crea las condiciones para que exista un buen control interno. La confianza apoya el flujo de información que los empleados necesitan para tomar decisiones, así como también la cooperación y la delegación de funciones contribuyen al logro efectivo de los objetivos de la entidad.

La comunicación abierta depende del nivel de confianza existente dentro de la entidad. Un alto nivel de confianza anima a las personas a tener la seguridad de conocer todo lo que sea de su competencia.

Compartir tales informaciones refuerza el control, al reducir la dependencia y la presencia continuada, respecto de una persona con buen juicio y habilidad.

La fluidez de las comunicaciones entre los servidores y la voluntad para delegar funciones son indicadores del nivel de confianza existente entre ellos. Los cambios en la entidad tales como su reorganización indefinida o reducción de personal en forma periódica? puede impactar sobre una atmósfera de confianza, particularmente, si tales cambios son implementados de manera inconsistente con los valores de la organización.

Corresponde a la dirección y gerencia de cada entidad establecer los mecanismos que fomenten un clima de confianza que asegure el adecuado flujo de información entre las unidades y los servidores de su entidad.

**Figura N° 3 - Clima Laboral**



Fuente: Elaboración propia

#### **3.2.6.4 Transparencia en la Gestión Gubernamental**

La demanda de mayor información sobre el funcionamiento de las entidades, programas, proyectos y otros servicios gubernamentales es cada vez más notoria. Tanto los legisladores, como los gerentes gubernamentales y el público en general, tienen interés en conocer si los fondos fiscales se administran correctamente, de acuerdo a ley y, si los fines para los cuales fueron autorizados los recursos se están cumpliendo.

La transparencia en la gestión de los recursos del Estado comprende, de un lado, la obligación de la entidad pública de divulgar información sobre las actividades ejecutadas relacionadas con el cumplimiento de sus fines y, de otro lado, la facultad del público de acceder sin restricciones a tal información, para conocer y evaluar en su integridad, el desempeño y la forma de conducción de la gestión gubernamental.

Corresponde a la dirección de cada entidad establecer políticas generales para promover la transparencia en la gestión de los

recursos públicos y permitir el acceso del público a las informaciones que genere. Igualmente, corresponde a los órganos del Sistema Nacional de Control examinar e informar sobre la calidad de la información que las entidades públicas brindan al público.

#### **3.2.6.5 Seguridad razonable sobre el logro de los Objetivos del Control Interno**

La estructura de control interno debe proporcionar seguridad razonable de que los objetivos del control interno han sido logrados. La seguridad razonable se refiere a que el costo del control interno, no debe exceder el beneficio que se espera obtener de él. La dirección de cada entidad debe identificar los riesgos que implican las operaciones y, estimar el margen de riesgo aceptable en términos cuantitativos y cualitativos, de acuerdo con las circunstancias.

Establecer controles internos rentables que permitan minimizar el riesgo, requiere de una adecuada comprensión por parte de la dirección de los objetivos que desea lograr, en vista que podrían diseñarse sistemas con controles excesivos en áreas concretas, con el consecuente efecto negativo sobre otras operaciones.

#### **3.2.7 LIMITACIONES DE LA EFECTIVIDAD DEL CONTROL INTERNO**

Ninguna estructura de control interno, por muy óptima que sea, puede garantizar por sí misma, una gestión efectiva y eficiente, así como registros e información financiera íntegra, exacta y confiable, ni puede estar libre de errores, irregularidades o fraudes, especialmente, cuando aquellas tareas competen a cargos de confianza.

Los controles internos que dependen de la segregación de funciones, podrían resultar no efectivos si existiera colusión entre los



empleados. Los controles de autorización podrían ser objeto de abuso por la misma persona que adopta la decisión de implementarlos o mantenerlos.

Como en ciertos casos, la propia dirección podría no observar los controles internos que ella misma ha establecido, mantener una estructura de control interno que elimine cualquier riesgo de pérdida, error, irregularidad o fraude, resultaría un objetivo imposible y, es probable que, más costoso que los beneficios que se esperan obtener.

Cualquier estructura de control interno depende del factor humano y, consecuentemente, puede verse afectada por un error de concepción, criterio o interpretación, negligencia o distracción.

Aunque pueda controlarse la competencia e integridad del personal que concibe y opera el control interno mediante un adecuado proceso de selección y entrenamiento; estas cualidades pueden ceder a presiones externas o internas dentro de la entidad. Es más, si el personal que realiza el control interno no entiende cuál es su función en el proceso o decide ignorarlo, el control interno resultará ineficaz.

Los cambios en la entidad y en la dirección pueden tener impacto sobre la efectividad del control interno y sobre el personal que opera los controles. Por esta razón, la dirección debe evaluar periódicamente los controles internos, informar al personal de los cambios que se implementen y, dar un buen ejemplo a todos respetándolos.

### **3.2.8 DIRECCIÓN**

Se llama dirección a la acción de conducir algo. En administración y economía de la empresa, es el conjunto de decisiones para el

desarrollo de una estrategia, lo cual incluye las funciones de planificación, coordinación y control de las más diversas actividades.

Sobre el particular **ANZOLA (2006)**, sostiene que un valioso activo de la empresa está constituido por los hombres que la dirigen; por consiguiente, cualquier aumento de la productividad de estos hombres se convierte en un beneficio para la empresa. Por ello es que las empresas con éxito tienen su atributo principal en una dirección dinámica y eficaz. La dirección se puede entender como la capacidad de guiar y motivar a los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa, mientras que, al mismo tiempo, se establecen relaciones duraderas entre los empleados y la empresa. En esencia, la dirección implica el logro de objetivos con y por medio de personas. Por lo tanto, un dirigente debe interesarse por el trabajo y por las relaciones humanas. En pocas palabras, el pequeño empresario es una dirigente que maneja su propia empresa y está en busca de una dirección eficaz.

### **3.3 CONTROL**

El control viene a ser el proceso de observación y medida, consistente en la comparación regular de las magnitudes previstas con los resultados o realizaciones efectivas. Ello permite disponer del cálculo de las diferencias, lo que ayuda a tomar decisiones para alcanzar los objetivos planificados o rectificarlos. Además de la verificación, el control implica la capacidad para mantener estable un sistema o un proceso.

De lo anteriormente mencionado, podemos inferir que el control está asociado a la calidad y es el conjunto de métodos que tienden a asegurar que tanto los *inputs*, como los productos terminados,

reúnen las condiciones cualitativas necesarias para garantizar la idoneidad en los artículos objeto posteriormente de consumo o uso.

Sobre el particular **TERRY & Franklin (2005)**, sostiene que controlar es determinar qué se está realizando – esto es, evaluar el desempeño y, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes-. El control puede considerarse como la detección y corrección de las variaciones de importancia en los resultados obtenidos por las actividades planeadas. Es probable que ocurran algunos errores, pérdida de esfuerzo y directrices inefectivas y ser causa de desviaciones injustificadas del objetivo que se persigue. Es de importancia tener presente que el propósito del control es positivo- es hacer que sucedan las cosas por medio de las actividades planeadas.

El control nunca debe considerarse como negativo en carácter- como un obstáculo para alcanzar los objetivos. El control es una necesidad administrativa y no un impedimento u obstáculo.

Acerca de este tema **ANZOLA (2006)**, sostiene que la función de control consiste en la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa, con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y los planes ideados para su logro. El control tiene como fin señalar las debilidades y errores con el propósito de rectificarlos e impedir su repetición. Hay que especificar muy claramente que la función de control va muy aparejada a la función de planeación, ya que el control implica la existencia de metas y planes. Cuando los planes son más claros, completos y coordinados, el control es mucho más eficiente.

Así como se muestra en la siguiente figura de la investigación el Acta de compromiso para la implementación del Control Interno en la FAP :

## Figura N° 4 – Implementación del Control Interno en la FAP

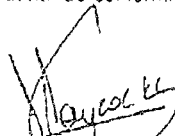
### FUERZA AÉREA DEL PERÚ ACTA DE COMPROMISO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO ACTA N° 001

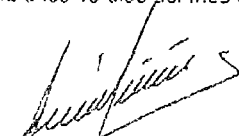
En la Ciudad de Lima, siendo las ocho horas del día 15 del mes de mayo del 2009, en el Salon Quiñones del Cuartel General de la Fuerza Aérea del Perú, sito en la Avenida La Peruanidad s/n Distrito de Jesús María, Provincia y Departamento de Lima, con la presencia del Señor Comandante General de la Fuerza Aérea del Perú General del Aire Pedro Enrique Minaya Torres, Jefe del Estado Mayor General TTG FAP Carlos Eduardo Samame Quiñones, Inspector General TTG FAP Lizandro Pablo Maycock Guerrero, todos reunidos con motivo de la implementación del Sistema de Control Interno en la Fuerza Aérea del Perú, procedan a suscribir el presente documento, en los siguientes términos:

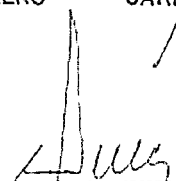
En mi calidad de Comandante General de la Fuerza Aérea del Perú, junto al Jefe del Estado Mayor General y Inspector General, manifestamos nuestro compromiso de implementar, mantener y perfeccionar el sistema de control interno en la FAP, de acuerdo a lo estipulado en el artículo 6° de la Ley 28716 – Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, y a lo señalado en las Normas de Control Interno para las Entidades del Estado. Para dicho fin, nos comprometemos a conformar un comité especial denominado Comité de Control Interno de la FAP, al cual tendrá a su cargo la implementación del sistema de control de la Institución. Este Comité será dotado de los recursos humanos y materiales que requiera para la adecuada ejecución de sus labores.

Asimismo, expresamos nuestro compromiso de exhortar a todo el personal Militar y Civil a poner en marcha los procedimientos que sean necesarios para un adecuado establecimiento del control interno que permita el cumplimiento de la misión y los objetivos de la Institución.

Firman en señal de conformidad en la ciudad de Lima a los 15 días del mes de mayo de 2009.

  
\_\_\_\_\_  
INSPECTOR GENERAL  
Teniente General FAP  
LIZANDRO MAYCOCK GUERRERO  
O-9295473-B

  
\_\_\_\_\_  
JEFE DEL ESTADO MAYOR GENERAL  
Teniente General FAP  
CARLOS SAMAME QUIÑONES  
O-9284172-O

  
\_\_\_\_\_  
COMANDANTE GENERAL DE LA FAP  
General del Aire

Fuente: COPER 2010

### **3.3.1 MONITOREO DE CONTROLES INTERNOS**

La dirección debe evaluar en forma permanente las operaciones y adoptar medidas correctivas oportunas ante cualquier evidencia de error, irregularidad o fraude o, de actuación contraria a los criterios de economía, eficiencia y efectividad. Tomando en consideración los siguientes puntos:

**01.** El monitoreo de las operaciones asegura que los controles internos contribuyan al logro de los resultados previstos. Esta tarea debe incluirse dentro de los métodos y procedimientos adoptados por la dirección para controlar las operaciones y garantizar que éstas se ejecuten de acuerdo con los objetivos de la entidad. El monitoreo también significa el adecuado tratamiento de evidencias y recomendaciones de los auditores, con el propósito de determinar las medidas correctivas que sean necesarias, en las circunstancias. La función de auditoría interna constituye una herramienta de soporte para las actividades de monitoreo en las entidades públicas.

**02.** Los funcionarios encargados de las actividades de monitoreo son responsables de examinar el trabajo realizado por el personal subordinado y aprobar, cuando proceda, el trabajo en puntos críticos; debiendo proporcionar las directrices y la capacitación necesaria para minimizar errores, despilfarros, actos irregulares o ilícitos, así como asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas por la dirección.

**03.** La asignación, revisión y aprobación del trabajo efectuado por el personal debe tener como resultado el control efectivo de sus actividades. Ello incluye, la

observancia de los procedimientos establecidos y la supresión de los errores y prácticas ineficientes.

**04.** Los directivos deben monitorear en forma continua (autoevaluación) las operaciones y adoptar de inmediato las medidas correctivas, ante cualquier evidencia de comportamiento que no guarde concordancia con los objetivos del control interno. Se denomina medidas correctivas, las acciones que adopta la gerencia con el objeto de corregir una desviación de control interno. La autoevaluación es una práctica sana de control interno que debe utilizar la administración de las entidades públicas.

### **3.3.2 CAMBIOS Y TRANSFORMACIONES EN EL ESCENARIO MUNDIAL**

Desde que Adán resolvió contrariar las recomendaciones del Creador, el trabajo ha sido una constante en la existencia del ser humano. En la historia de la humanidad ocurren divisiones de la actividad laboral del ser humano. Quien trabaja para quien, quien hace la guerra para quien, quien es el esclavo de quien, quien es el denominador, quien es el jefe, y aspectos así por el estilo muestran que en trabajo ha sido desempeñado en múltiples formas y diferentes tipos y usos. Sin embargo, solo a partir de la Revolución industrial surge el concepto actual de trabajo, y en el transcurso del siglo XX recibe la configuración que hoy tiene.

El siglo XX introdujo grandes cambios y transformaciones que influyeron mucho en las organizaciones, en su administración y en su comportamiento. Es un siglo que puede definirse como el siglo de las burocracias o el siglo de las fábricas, a pesar del cambio acelerado de las últimas décadas. Sin duda alguna, los cambios y las transformaciones que acontecieron en este siglo marcaron indeleblemente la manera de administrar a las personas. En este

sentido, durante el siglo XX podemos distinguir tres eras organizacionales diferentes; la era industrial clásica, la era industrial neoclásica y la era de la información. Conocer las características de cada una permitirá comprender mejor las filosofías y las prácticas para tratar con las personas que laboran en las organizaciones.

#### **4. LOS PROCESOS DEL CONTROL INTERNO**

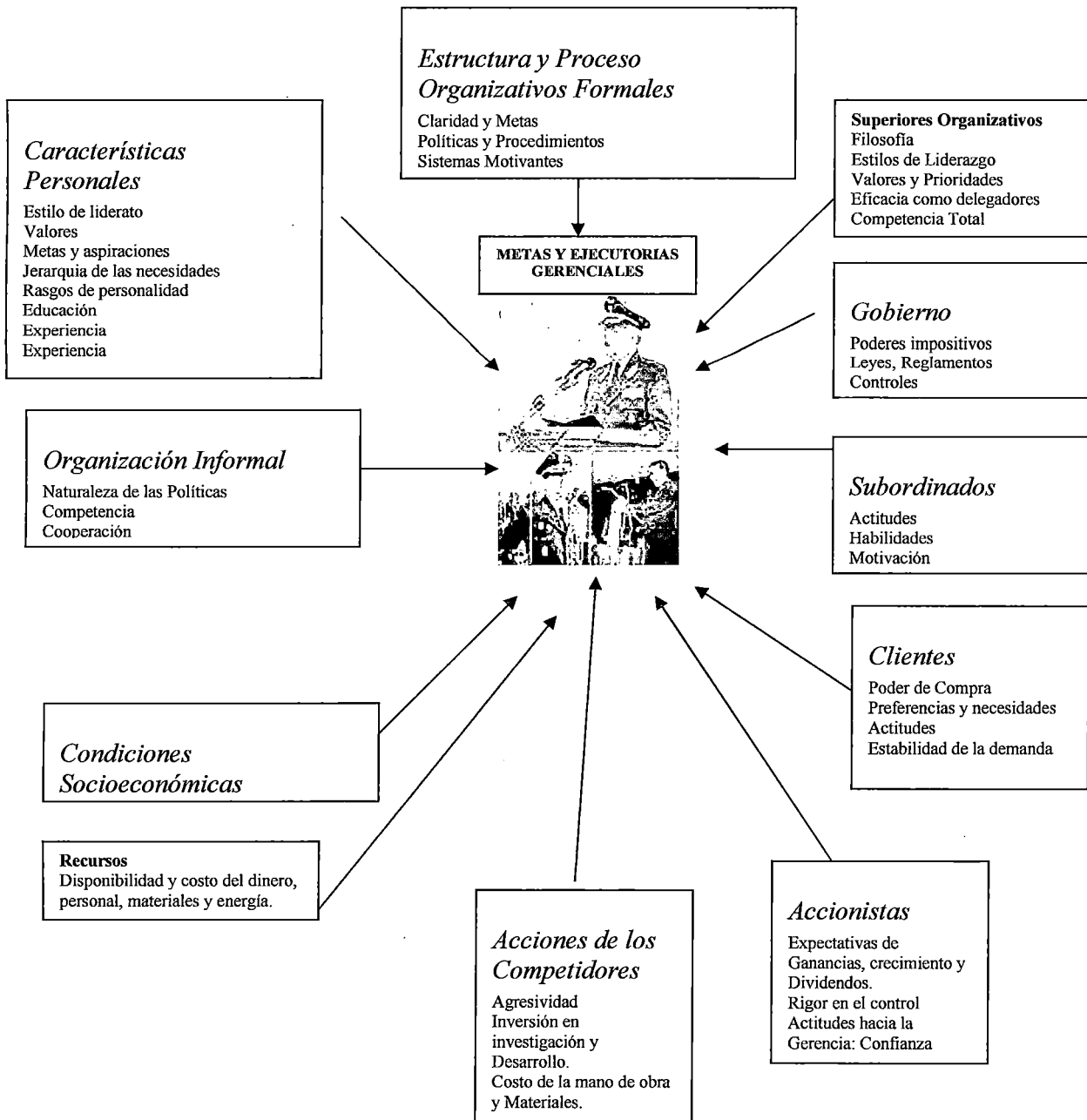
Es el proceso de determinar lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes.

Puesto que el control implica la existencia de metas y planes, ningún administrador puede controlar sin ellos. Él no puede medir si sus subordinados están operando en la forma deseada a menos que tenga un plan, ya sea, a corto, a mediano o a largo plazo. Generalmente, mientras más claros, completos, y coordinados sean los planes y más largo el periodo que ellos comprenden, más completo podrá ser el control.

Un administrador puede estudiar los planes pasados para ver dónde y cómo erraron, para descubrir qué ocurrió y por qué, y tomar las medidas necesarias para evitar que vuelvan a ocurrir los errores. Sin embargo, el mejor control previene que sucedan las desviaciones, anticipados a ellas.

**Figura N° 5: FLUJO GRAMA DEL PROCESO DEL CONTROL INTERNO**

**Influencia múltiples en las metas ejecutorias gerenciales**



Fuente: Elaboración propia.



#### **4.1 Elementos del control:**

- a) Relación con lo planeado. El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
- b) Medición. Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
- c) Detectar Desviaciones. Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
- d) Establecer medidas correctivas. El objeto del control es prever y corregir errores.

#### **4.2 Importancia:**

El control es de vital importancia dado que:

- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen planes exitosamente.
- Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- Localiza a los lectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

## **Principios:**

La aplicación racional del control debe fundamentarse en los siguientes principios:

A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

### **De los objetivos.**

Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.

### **De la oportunidad.**

El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error. De tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.

### **De las desviaciones.**

Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

### **Costeabilidad.**

Es establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relaciona con las ventajas reales que este reporte.

### **De excepción.**

El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requiere el control.

### **De la función controlada.**

La función controlada por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

## **4.3 Proceso de control.**

Establecimiento de estándares.

Un estándar puede se definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

Los estándares representan el estado de ejecución deseado, de hecho, no son más que los objetivos definidos de la organización.

- **Rendimiento de beneficios.** Es la expresión de los beneficios obtenidos por la empresa, que resulta de la comparación o relación

entre las utilidades y el capital empleado en cada una de las funciones.

- **Posición en el mercado.** Estándares utilizados para determinar la aceptación de algún producto en el mercado, y la efectividad de las técnicas mercadológicas.
- **Productividad.** Este tipo de modelo debe establecerse no solo para el área de producción, sino para todas las áreas de la empresa.
- **Calidad del producto.** Este estándar se establece para determinar la primacía en cuanto a calidad del producto, en relación con la competencia.
- **Desarrollo de personal.** Su objeto es medir los programas de desarrollo de la gerencia, y su efectividad.
- **Evaluación de la actuación.** Establece las condiciones que deben existir para que el trabajo se desempeñe satisfactoriamente; sirve para determinar, objetivamente, los límites de productividad del personal de la empresa.

#### 4.3.1 Tipos de estándares.

Existen tres métodos para establecer estándares, cuya aplicación varía de acuerdo con las necesidades específicas del área donde se implementen:

**Estándares estadísticos.** Llamados también históricos, se elaboran con base en el análisis de datos de experiencias pasadas, ya sea de la misma empresa o de empresa competidoras.

**Estándares fijados por apreciación.** Son esencialmente juicios de valor, resultado de las experiencias pasadas del administrador, en áreas en donde la ejecución personal es de gran importancia.

**Estándares técnicamente elaborados.** Son aquellos que se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específica.

#### **Medición de resultados.**

Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares. El establecer dichas unidades es uno de los problemas más difíciles, sobre todo en áreas con aspectos eminentemente cualitativos.

Para llevar a cabo su función, esta etapa se vale primordialmente de los sistemas de información; por tanto, la efectividad del proceso de control dependerá directamente de la información recibida, misma que debe ser oportuna, confiable, válida, con unidades de medida apropiada y fluida.

#### **Corrección**

La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares. El tomar acción correctiva es función de carácter netamente ejecutivo; no obstante, antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa.

El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

#### **4.3.2 Retroalimentación**

Es básica en el proceso de control, ya que a través de la

retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

De la calidad de la información, dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.

#### **4.3.3 Implantación de un sistema de control.**

Por último es necesario, mencionar antes de establecer un sistema de control se requiere:

- Cortar con los objetivos y estándares que sean estables.
- Que el personal clave comprenda y este de acuerdo con los controles.
- Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos.
- Evaluar la efectividad de los controles:
  - a) Eliminando aquellos que no sirven.
  - b) Simplificándolos.
  - c) Combinándolos para perfeccionarlos.

#### **Características**

Puesto que el control es un factor imprescindible para el logro de los objetivos, este debe reunir ciertas características para ser efectivo:

Reflejar la naturaleza de la estructura organizacional.

**Un sistema de control** deberá ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que desee controlar. Así, una pequeña empresa necesita de un sistema de control distinto al de una empresa grande; los controles que se implanten en el departamento de ventas serán diferentes a los controles del departamento de producción.

## **Oportunidad**

Todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación. Es fundamental que los datos o informes de los controles sean accesibles para las personas a las que se van a ser dirigidos. Las técnicas muy complicadas, en lugar de ser útiles, crean confusiones.

## **Ubicación estratégica.**

Resulta imposible implantar controles para todas las actividades de la empresa, por lo que es necesario establecerlos en áreas de acuerdo con criterios de valor estratégico.

### **4.3.4 Factores que comprende el control**

Existen cuatro factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control:

- A. Cantidad
- B. Tiempo.
- C. Costo

Los tres primeros son de carácter cuantitativo y el último, como su nombre lo indica, es eminentemente cualitativo.

El factor cantidad se aplica en actividades en las que el volumen es importante; a través del factor tiempo se controlan las fechas programadas; el costo es utilizado como un indicador de la eficiencia administrativa, ya que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades.

Por último la calidad se refiere a las especificaciones que debe reunir un determinado producto o ciertas funciones de la empresa. Es importante indicar que existen funciones en las que no es necesario

aplicar los cuatro factores, ya que esto depende del área controlada, verbigracia, el control de inventarios utilizara los dos factores siguientes: cantidad, en cuanto a las existencias de los artículos o de la materia prima que debe tener almacenada, y el tiempo, en cuanto a la fecha necesaria para reponer el material.

#### **4.3.5 Control por áreas funcionales**

Una de las grandes ventajas de los sistemas de control es que permiten, en los diferentes niveles y áreas administrativas de la empresa, evaluar a las ejecuciones, tanto a nivel genérico como específico, a fin de determinar la acción correctiva necesaria.

El control se aplica a las cuatro áreas básicas de la empresa y a cada una de las subfunciones.

##### **4.3.5.1 Control de producción.**

La función del control de producción en esta área busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos y la uniformidad y mejora de la calidad del producto. Para lograr esto, se aplican técnicas tales como estudios de tiempos y movimientos, inspecciones, programación lineal y dinámica, análisis estadísticos y gráficas. El control en esta área comprende de cuatro funciones:

##### **a) Control de calidad.**

El Control de la Calidad se posesiona como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad. Programa para asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto y sus servicios. Concepto que involucra la orientación de la organización a la calidad manifestada en la calidad de sus productos, servicios, desarrollo de su



personal y contribución al bienestar general. La definición de una estrategia asegura que la organización está haciendo las cosas que debe hacer para lograr sus objetivos. La definición de su sistema determinar si está haciendo estas cosas correctamente.

La calidad de los procesos se mide por el grado de adecuación de estos a lograr la satisfacción de sus clientes (internos o externos). Esto implica la definición de requerimientos del cliente o consumidor, los métodos de medición y estándares contra que comparar la calidad.

#### **b) Control de inventarios.**

Su objetivo primordial es determinar el nivel mas económico de inventarios en cuanto a materiales, productos en proceso y productos terminados.

Un buen control de inventarios permite:

- Disponer de cantidades adecuadas de materiales y/o productos para hacer frente a las necesidades de la empresa.
- Evitar pérdidas considerables en las ventas.
- Evitar pérdidas innecesarias por deterioro u obsolescencia, o por exceso de material almacenado.
- Reducir al mínimo las interrupciones de la producción.

Por lo consiguiente, el control de inventarios se encarga de regular en forma optima las existencias en los almacenes, tanto refacciones, herramientas y materias primas, como productos terminados. En síntesis, la organización de contar con un inventario suficiente para satisfacer sus necesidades. La escasez o retraso de un producto por falta de material, puede ser causa de la pérdida de un cliente, lo que se traduce en pérdidas financieras.

### **c) Clases de inventarios.**

Reducir los costos en: materiales ociosos, mantenimiento de inventarios, retrasos en la producción, derechos de almacenaje, depreciación.

- **Materias primas.** Son aquellas que no han sufrido ningún cambio previo al proceso de producción y son utilizadas directamente en el mismo.
- **Materiales de proceso.** Se utilizan en la elaboración del producto y su aspecto ha cambiado por resultado del proceso.
- **Productos terminados.** Son los productos terminados que están listos para su almacenamiento.
- **Partes de la maquinaria y/o herramientas.** No forman parte del producto, pero son piezas fundamentales para el buen funcionamiento de las máquinas.

Para el control de inventarios se usan: desde métodos muy sencillos como tarjetas perforadas, niveles de pedido y de reposición, kardex de entrada y salida; hasta técnicas más complejas como la investigación de operaciones.

#### **4.3.5.2 Control de la producción:**

El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implementar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.

- Disminución de tiempos ociosos
- Reducción de costos.
- Evita demoras en la producción.
- Permite cumplir, al departamento de ventas, sus compromisos con los clientes.
- Incrementa la productividad.

### **a)Control de compras:**

Relacionada fuertemente con el control de inventarios, esta función verifica el cumplimiento de actividades tales como:

- Selección adecuada de los proveedores.
- Evaluación de la cantidad y la calidad especificada por el departamento solicitante.
- Control de pedidos desde el momento de su requisición hasta la llegada del material.
- Determinación del punto de pedido y de orden
- Comprobación de precios

### **Este tipo de control promueve la eficiencia, al evitar:**

- Compras innecesarias, excesivas y caras.
- Adquirir materiales de baja calidad.

### **b) Control de mercadotecnia:**

Se refiere a la evaluación de la eficacia de las funciones a través de las cuales se hace llegar el producto al consumidor; es de vital importancia para el control de la empresa en general, y para la elaboración de estrategias y planes de mercadotecnia. La evaluación en toda esta área proporciona fundamentos para:

- Retrasos en los programas de producción y otras áreas.
- Toma de decisiones de la organización en general, al ofrecer información acerca del desenvolvimiento de la empresa en el mercado.
- Desarrollo de planes a corto y mediano plazo.
- Evaluación de la efectividad de los vendedores.
- Sirve también para controlar otras funciones que están relacionadas con el área de mercadotecnia tales como:
  - Planes de producción.
  - Inventarios.
  - Compras.

- Investigación y desarrollo.
- Tráfico.
- Innovaciones en planta y equipo.
- Finanzas: expansiones, funciones, etc.
- Determinación de las necesidades de efectivo.
- Necesidades de planta y de recursos humanos.

### **C) Control de ventas:**

Los pronósticos y presupuestos de ventas son esenciales para el establecimiento de este control, ya que permiten fijar normas de realización sin las cuales sería imposible evaluar las ventas y fijar las cuotas que se deben cubrir. La función de este sistema sirve para medir la actuación de la fuerza de ventas en relación con las ventas pronosticadas, de tal forma que sea posible detectar las variaciones significativas, y adoptar las medidas correctivas adecuadas, tales como mejorar el servicio al cliente en cuanto a rapidez de entrega del producto, mejorar las facilidades de crédito, aumentar el número de visitas, reforzar al vendedor a través de campañas publicitarias, revisar periódicamente las visitas de los vendedores, revisar las cuotas de los mismos, aumentar sus áreas de acción y ampliar su perspectiva.

### **d) Control de finanzas:**

Proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que la integran.

Establece lineamientos para evitar pérdidas y costos innecesarios, y para canalizar adecuadamente los fondos monetarios de la organización, auxiliando de esta manera a la gerencia en la toma de decisiones para

establecer medidas correctivas y optimizar el manejo de sus recursos financieros.

#### **e) Control presupuestal**

Un sistema de control presupuestal debe:

- Incluir las principales áreas de la empresa: ventas, producción, inventarios, compras, etc.
- Coordinar las partes como un todo y armonizar entre si los distintos presupuestos.
- Detectar las causas que hayan originado variaciones y tomar las medidas necesarias para evitar que se repitan.
- Servir de guía en la planeación de las operaciones financieras futuras.
- Ser un medio que ayude al dirigente a detectar las áreas de dificultad.
- Por medio de datos reales y concretos, facilitar la toma de decisiones correspondientes.
- Estar acorde al tiempo establecido en el plan, así como adaptarse al mismo.
- Contribuir a lograr las metas de la organización.

#### **f) Control contable**

Ninguna empresa, por pequeña que sea, puede operar con éxito si no cuenta con información verídica, oportuna y fidedigna acerca de la situación del negocio y de los resultados obtenidos en un determinado periodo. Los informes contables se basan en la recopilación eficiente de los datos financieros provenientes de la operación de una empresa.

#### **El control contable debe:**

- Proporcionar información veraz y oportuna.
- Ser un instrumento que ayude a detectar las áreas de dificultad.
- Orientar a la gerencia para determinar guías de acción, tomar decisiones y controlar las operaciones.
- Establecer las responsabilidades de los que intervienen en las operaciones.
- Detectar causas y orígenes, y no limitarse al registro de operaciones.

#### **4.3.5.3 Costos:**

Su objetivo, que es aparte de primordial es determinar el costo real de un producto con base en el cálculo y análisis detallado de cada uno de los elementos que intervienen en su fabricación. A través de esta información es posible no solo establecer el precio más adecuado del producto, sino contar con datos acerca de áreas que requieren atención en cuanto a pérdidas, mermas, productos incontables, etc.

#### **4.3.5.4 Auditoria.**

La auditoría contable tiene como función primordial dictaminar si la información financiera presenta fidedignamente la situación de la empresa y si sus resultados son auténticos. Esta evaluación se realiza con base en la revisión y examen detallado de todos los registros contables de la negociación con el fin de verificar:

- La autenticidad de los hechos y fenómenos que presentan los estados financieros.
- Que los métodos utilizados estén de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, y que su aplicación sea consistente.

#### **4.3.5.5 Control de recursos humanos.**

Su función es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de este departamento; se lleva a cabo básicamente a través de la auditoria de recursos humanos.

- **Auditoria de recursos humanos.**

Es la evaluación sistemática y analítica de todas las funciones operativas del personal, con el fin de corregir deficiencias. La recolección de estos datos se efectúa con base en el análisis y la interpretación de la información estadística de cada una, todas o algunas de las áreas que se mencionan en los siguientes incisos; mediante la utilización de cuestionarios, entrevistas y gráficas.

- **Evaluación de la actuación.**

Como su nombre lo indica, mide la efectividad de los miembros de la organización, con base en estándares de actuación que evalúen resultados teniendo en cuenta factores tales como: rotación, ausentismo, perdidas por desperdicio, quejas de consumidores, reclamaciones de clientes, coeficientes de mano de obra, quejas de los subordinados, compañeros y supervisores, informes de cumplimiento de objetivos y otras más.

- **Evaluación de reclutamiento y de selección.**

Evalúa la efectividad de los programas y procedimientos relativos a esta área mediante el análisis a los objetivos de aspectos como:

Efectividad en el procedimiento de selección, eficiencia del personal y su integración a los objetivos de la empresa.

Retiros y despidos) las causas que los provocan).

### **a) Evaluación de capacitación y desarrollo.**

Es una de las áreas cuya evaluación es más difícil, pero, también, mas necesaria. Dicha evaluación puede efectuarse mediante el estudio de ciertos índices:

**Productividad.** Estudios de productividad antes y después del entrenamiento.

**Desarrollo de personal.** Carrera de ascensos y contribución del elemento humano en aspectos de creatividad y productividad, en relación con los recursos de capacitación.

### **b) Evaluación de la motivación.**

Es uno de los aspectos menos evaluables por su intangibilidad, ya que su objetivo es medir la moral del personal; se realiza a través:

- Encuestas de actitud.
- Estudios de ausentismo, retardos y rotación.
- Frecuencia de conflictos.
- Buzón de quejas y sugerencias.
- Productividad.

### **c) Evaluación de sueldos y salarios.**

Responde a la pregunta ¿son los salarios de la empresa equitativos y justos? alguna de las medidas más usualmente utilizadas para efectuar este tipo de control son:

- Estudios de salarios de la empresa en relación con encuestas regionales de salarios en empresas similares.
- Estudios de incentivos promedio en relación con la productividad.
- Conflictos salariales.
- Presupuestos de salarios.
- Evaluación de puestos.



Evaluación sobre higiene y seguridad, y servicios y prestaciones. La medida de efectividad de estos programas se obtiene a través de análisis de registros y estadísticas relativos a:

- Índices de accidentes
- Participación del personal en los programas de servicios y prestaciones.
- Análisis de ausentismo.
- Sugerencias y quejas.
- Estudios de fatiga.

Es importante mencionar que el control de recursos humanos se refiere a todos los miembros de la organización, sin importar a cual departamento pertenezcan, y que los controles y técnicas varían de acuerdo con el tamaño y las necesidades de cada empresa.

# **CAPITULO IV**

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación responde al tipo descriptivo-explicativo, porque la esencia del tema se centra en los Procesos de Control Interno en la Gestión del Comando de Personal de una entidad castrense.

Por lo tanto corresponde hacer un estudio de tipo no experimental que se desarrolla en el nivel de la investigación científica aplicada debido a que utiliza teorías vigentes para analizar y solucionar el problema planteado. La investigación tiene un diseño causal-explicativo porque la hipótesis plantea la relación causa-efecto entre sus variables.

El procedimiento metodológico para el logro de los objetivos de la investigación se enmarca en las siguientes acciones:

Analizar el Problema de Investigación a la luz del conocimiento teórico disponible.

Contrastar la hipótesis planteada con el análisis de la realidad imperante, de manera que se pueda demostrar su validez.

## **4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El método de investigación es no - experimental descriptivo-explicativo; el propósito de la investigación es la de describir y explicar situaciones, es decir, cómo es, como se manifiesta y porqué se presenta así tal fenómeno objeto del estudio.

## **4.3 POBLACIÓN Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

### **4.3.1 Población**

La población estará conformada por los trabajadores civiles y militares del Comando de Personal de la Fuerza Aérea del Perú, conformado por un total de 300 trabajadores.

### **4.3.2 Cálculo del tamaño de muestra**

Se determinó una muestra representativa y suficiente, en base a la siguiente fórmula:

**Muestra: "M"**

**Población: "N" = 300** (trabajadores del COPER).

**Z:** coeficiente de confiabilidad, que de acuerdo a nuestra investigación es de 1.96 porque el nivel de confianza es de 95%

**p:** (0.5) proporción estimada de éxito asumida al 50%

**q:** (0.5) proporción estimada de fracaso asumida al 50%

**E:** error absoluto o precisión, que en este caso se expresa en fracción de uno y es de 0.085

Donde:

$$M = \frac{N (Z_{0.05})^2 p \cdot q}{(N-1) (E)^2 + (Z_{0.05})^2 p \cdot q}$$
$$M = \frac{300 (1.96)^2 (0.5)^2}{(300 - 1) (0.085)^2 + (1.96)^2 (0.5)^2}$$
$$M = \frac{300 (0.9604)}{(299) (0.085)^2 + (1.96)^2 (0.5)^2}$$
$$M = \frac{288.12}{3.120675} \quad \mathbf{M = 92.33}$$

Finalmente se determinó **una muestra de 92 trabajadores**, como elemento de estudio para el desarrollo de la investigación.

### **4.3.3    Ámbito geográfico y delimitación de la Investigación**

El ámbito geográfico se circunscribe a la sede central del COPER (Comando de Personal) ubicado en la Ovalo Jorge Chávez en el distrito de Jesús María perteneciente a Lima metropolitana.

### **4.3.4    Fuentes, diseño de instrumentos de recolección, procesamiento e interpretación de datos**

Se aplicaron encuestas a fin de recopilar información relacionada a los Procesos de Control Interno en la Gestión de la Dirección de Personal de una entidad castrense.

Por otro lado en función de las variables elegidas, se llevaron a cabo acciones de recopilación documental y bibliográfica, seleccionando información adecuada y pertinente al proceso investigativo.

El diseño de la presente investigación tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo, dada la naturaleza de la investigación. Asimismo, se van a utilizar instrumentos como la encuesta, herramienta de medición para medir el grado de integración, identidad, sentido de pertenencia y motivación que existe en los trabajadores del COPER y la entrevista a profundidad.

### **4.3.5    Análisis de datos**

En la investigación se hará uso del programa Excel, programa que permitirá dar un valor porcentual a las encuestas que se realice y también se diseñará cuadros estadísticos para que sea más comparativo.

Para las entrevistas se hará un análisis interpretativo.

# **CAPITULO V**

## **RESULTADOS**

### **5.1 Resultados de la aplicación del Instrumento (Encuesta):**

Para el análisis del cuestionario se utilizó la metodología especificada; de acuerdo a lo planteado, se procedió a ordenar, ponderar, graficar, analizar e interpretar cada una de las respuestas emitidas por el personal del COPER, seleccionados como muestra a quienes se les aplicó el cuestionario correspondiente. En el caso de la presente investigación esta herramienta se relaciona directamente con los objetivos específicos No. 1 y No. 2, buscando dar respuestas contundentes a las preguntas de la investigación planteadas por el autor del presente trabajo.

Análisis de las interrogantes presentadas en el cuestionario relacionadas con el objetivo específico No.1

**Análisis de las interrogantes presentadas en el cuestionario relacionadas con el objetivo específico No.1**

### Grafico N° 01:

**Objetivo Especifico No. 1:** “Identificar las principales políticas que se utilizan en el control interno y como influye en el trabajo que se realiza”.

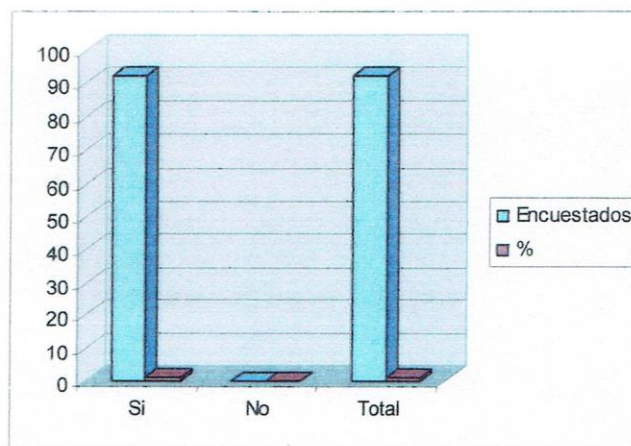
**Variable:** Control Interno

**Indicador:** Programas, Procedimientos

**Forma de Expresión de datos:** Porcentaje de respuestas ubicadas en la franja de acuerdo o en la franja de desacuerdo, del total general de encuestados.

### GRAFICO N° 1

**¿La entidad cuenta con un Manual de Organización y Funciones; es de conocimiento del total del personal y es supervisada por los jefes?**



Respuesta	Encuestados	%
<b>Si</b>	92	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Tesis 2010 - Lima

### Análisis:

En atención a los resultados obtenidos, podemos apreciar que el 100% de los encuestados manifestaron que la entidad si cuenta con el Manual de Organización y funciones y que si es de conocimiento del personal que labora en el COPER.

**Objetivo Especifico No. 1:** “Identificar las principales políticas que se utilizan en el control interno y como influye en el trabajo que se realiza”.

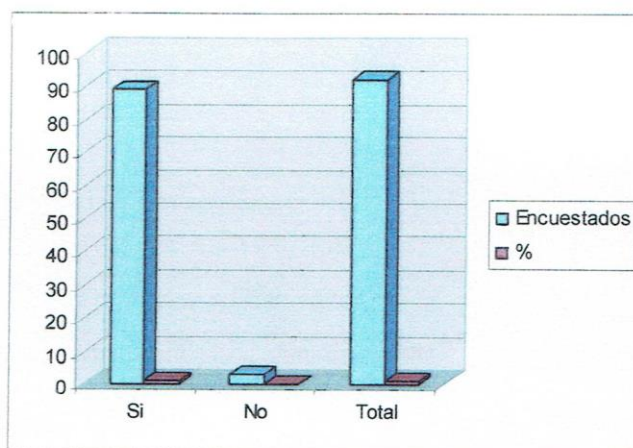
**Variable:** Control Interno

**Indicador:** Programas, Procedimientos

**Forma de Expresión de datos:** Porcentaje de respuestas ubicadas en la franja de acuerdo o en la franja de desacuerdo, del total general de encuestados.

## GRAFICO N° 2

**¿Cuenta el área de personal con reglamentos internos que regulen las relaciones laborales y asegure una adecuada marcha administrativa?**



Respuesta	Encuestados	%
<b>Si</b>	89	97%
<b>No</b>	3	3%
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Tesis 2010 - Lima

### Análisis:

En atención a los resultados obtenidos, podemos apreciar que el 97% de los encuestados manifestaron que el área de personal cuenta con reglamentos internos que regulan las relaciones laborales para una adecuada marcha administrativa y solo el 3% manifestó que no se cuentan con reglamentos internos.



**Objetivo Especifico No. 1:** "Identificar las principales políticas que se utilizan en el control interno y como influye en el trabajo que se realiza".

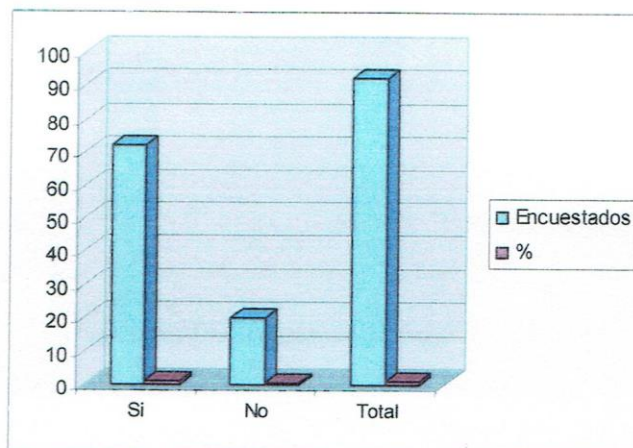
**Variable:** Control Interno

**Indicador:** Programas, Procedimientos

**Forma de Expresión de datos:** Porcentaje de respuestas ubicadas en la franja de acuerdo o en la franja de desacuerdo, del total general de encuestados.

### GRAFICO N° 3

**¿Cuenta el área de personal con el cuadro de Asignación de Personal (CAP) actualizado?**



Respuesta	Encuestados	%
<b>Si</b>	72	78%
<b>No</b>	20	22%
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>
Fuente: Encuesta Tesis 2010 - Lima		

#### Análisis:

En atención a los resultados obtenidos, podemos apreciar que el 78% de los encuestados manifestaron que el CAP de la institución si se encuentra actualizado, mientras que el 22% manifestó que no se encuentra actualizado. Podemos constatar que el CAP de algunas secciones del COPER no se encuentra actualizado.

**Objetivo Especifico No. 1:** “Identificar las principales políticas que se utilizan en el control interno y como influye en el trabajo que se realiza”.

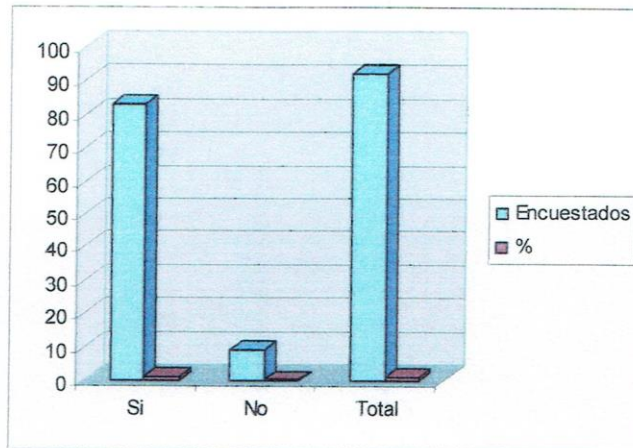
**Variable:** Control Interno

**Indicador:** Programas, Procedimientos

**Forma de Expresión de datos:** Porcentaje de respuestas ubicadas en la franja de acuerdo o en la franja de desacuerdo, del total general de encuestados.

**GRAFICO N° 4**

**¿Cuenta la entidad con un reglamento que regule el proceso de selección de personal? ¿Se cumple dicho reglamento?**



Respuesta	Encuestados	%
<b>Si</b>	83	90%
<b>No</b>	9	10%
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Tesis 2010 - Lima

**Análisis:**

En atención a los resultados obtenidos, podemos apreciar que el 90% de los encuestados manifestaron que si existe el reglamento del proceso de selección de personal y que si se cumple, mientras que el 10% manifesto que no se cumple dicho reglamento.

**Objetivo Especifico No. 1:** “Identificar las principales políticas que se utilizan en el control interno y como influye en el trabajo que se realiza”.

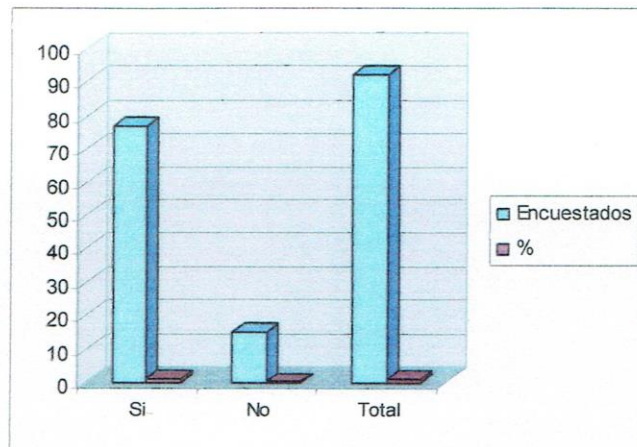
**Variable:** Control Interno

**Indicador:** Programas, Procedimientos

**Forma de Expresión de datos:** Porcentaje de respuestas ubicadas en la franja de acuerdo o en la franja de desacuerdo, del total general de encuestados.

#### GRAFICO N° 5

**¿El proceso de Ingreso de personal se cumple en base a los requerimientos de personal por los órganos que necesitan cubrir las plazas?**



Respuesta	Encuestados	%
<b>Si</b>	77	84%
<b>No</b>	15	16%
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Tesis 2010 - Lima

#### Análisis:

En atención a los resultados obtenidos, podemos apreciar que el 84% de los encuestados manifestaron que si se cumple el proceso de ingreso de personal en base a los requerimientos de los órganos que necesitan cubrir dichas plazas, y solo el 16% manifestó que no se cumplen los requerimientos para cubrir las plazas requeridas por los organos pertinentes.

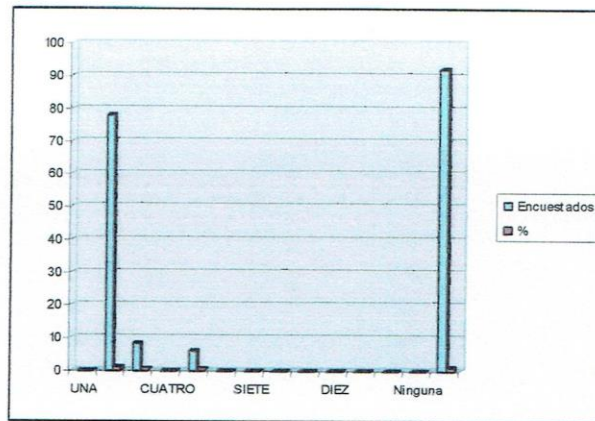
**Objetivo Especifico N° 2:** “Determinar si los objetivos que se establecen en esta forma de control inciden en la Gestión que se lleva a cabo en la Dirección de Personal”.

**Variable:** Control Interno

**Indicador:** Aplicación de procedimientos que mejoren la implementación de Políticas de Gestión para el desarrollo de las relaciones internas.

**Forma de Expresión de datos:** Porcentaje de respuestas ubicados en la franja de una, dos, tres, cuatro, cinco, seis, siete, ocho, nueve, diez, once, doce, ninguna, del total general de encuestados.

**GRAFICO N° 6**  
**¿Cuántas veces durante el año se han aplicado los procedimientos de Control Interno en la Gestión de la Dirección de Personal?**



Categoría	Encuestados	%
UNA	0	0%
DOS	78	85%
TRES	8	9%
CUATRO	0	0%
CINCO	6	7%
SEIS	0	0%
SIETE	0	0%
OCHO	0	0%
NUEVE	0	0%
DIEZ	0	0%
ONCE	0	0%
DOCE	0	0%
Ninguna	0	0%
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

**Fuente: El Autor (Tesis 2010)**

En atención a los resultados obtenidos, podemos apreciar mayoritariamente que el 85% de los encuestados manifestaron que durante el año solo se han aplicado dos procedimientos de Control Interno en la Gestión de la Dirección de Personal. Mientras que el 9% manifestó que 8 tres y el 7% cinco veces durante el año.

**Objetivo Especifico N° 2:** "Determinar si los objetivos que se establecen en esta forma de control inciden en la Gestión que se lleva a cabo en la Dirección de Personal".

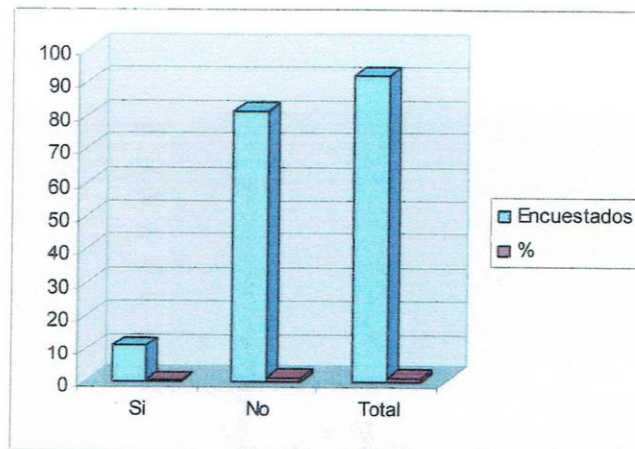
**Variable:** Control Interno

**Indicador:** Aplicación de procedimientos que mejoren la implementación de Políticas de Gestión para el desarrollo de las relaciones internas.

**Forma de Expresión de datos:** Porcentaje de respuestas ubicados en la franja afirmativa o negativa.

#### **GRAFICO N° 7**

**¿Se emite oportunamente las resoluciones de nombramiento y contratación de personal?**



Respuesta	Encuestados	%
<b>Si</b>	11	12%
<b>No</b>	81	88%
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>
<b>Fuente: Encuesta Tesis 2010 - Lima</b>		

#### **Análisis:**

En atención a los resultados obtenidos, podemos apreciar que el 88% de los encuestados manifestaron que no se emiten oportunamente las resoluciones de nombramiento y contratación de personal, debido a demoras administrativas, mientras que el 12% manifestó que si se emiten oportunamente las resoluciones de nombramiento y contratación de personal.

**Objetivo Especifico N° 2:** "Determinar si los objetivos que se establecen en esta forma de control inciden en la Gestión que se lleva a cabo en la Dirección de Personal".

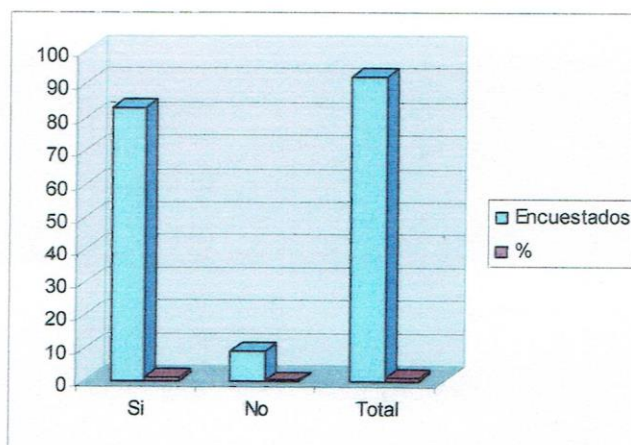
**Variable:** Control Interno

**Indicador:** Aplicación de procedimientos que mejoren la implementación de Políticas de Gestión para el desarrollo de las relaciones internas.

**Forma de Expresión de datos:** Porcentaje de respuestas ubicados en la franja de una, dos, tres, cuatro, cinco, seis, siete, ocho, nueve, diez, once, doce, ninguna, del total general de encuestados.

#### **GRAFICO N° 08**

**¿Labora en la Entidad todo el personal que figura en planilla? ¿Es utilizado racionalmente el horario de trabajo por cada servidor?**



Respuesta	Encuestados	%
<b>Si</b>	83	90%
<b>No</b>	9	10%
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Tesis 2010 - Lima

#### **Análisis:**

En atención a los resultados obtenidos, podemos apreciar que el 90% de los encuestados expreso que si labora en la entidad todo el personal que figura en planilla, mientras que el 10% manifestó que no, debido quizás al personal que desarrolla labores inteligencia y contrainteligencia.

**Objetivo Especifico N° 2:** "Determinar si los objetivos que se establecen en esta forma de control inciden en la Gestión que se lleva a cabo en la Dirección de Personal".

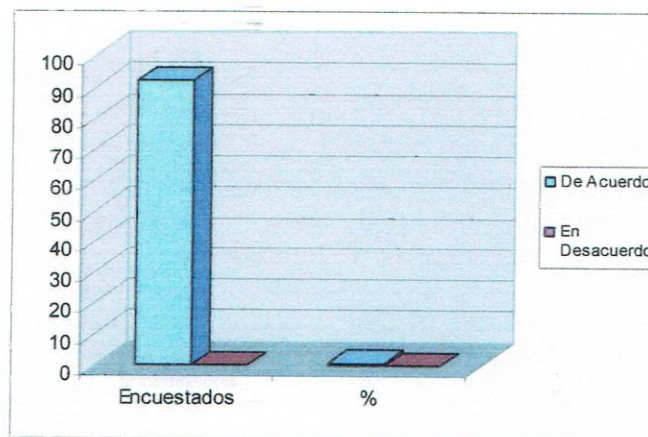
**Variable:** Control Interno

**Indicador:** Aplicación de procedimientos que mejoren la implementación de Políticas de Gestión para el desarrollo de las relaciones internas.

**Forma de Expresión de datos:** Porcentaje de respuestas ubicados en la franja de una, dos, tres, cuatro, cinco, seis, siete, ocho, nueve, diez, once, doce, ninguna, del total general de encuestados.

**GRAFICO N° 09**

**¿Esta de acuerdo en que la implementación de los procesos de control interno en la gestión de la Dirección de personal generara una mayor eficiencia en el desarrollo de sus labores dentro de la institución?**



Categoría	Encuestados	%
De Acuerdo	92	100%
En Desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Tesis 2010 - Lima

**Análisis:**

En atención a los resultados obtenidos, podemos apreciar que el 100% de los encuestados manifestaron que la implementación de los procesos de control interno en la Gestión de la Dirección de Personal mejorara el desarrollo de las labores que se ejecutan en la entidad.

**Objetivo Especifico N° 2:** “Determinar si los objetivos que se establecen en esta forma de control inciden en la Gestión que se lleva a cabo en la Dirección de Personal”.

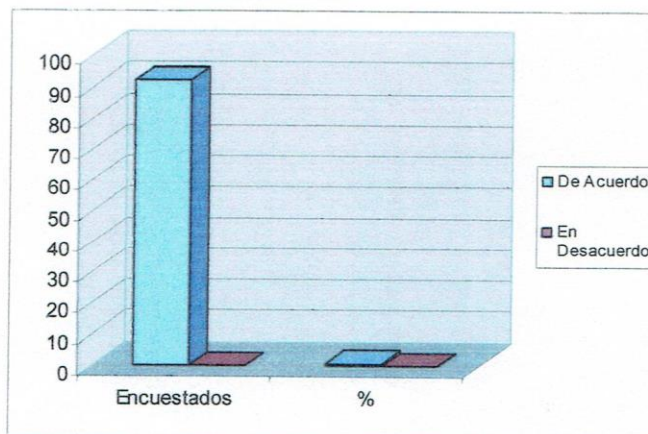
**Variable:** Control Interno

**Indicador:** Aplicación de procedimientos que mejoren la implementación de Políticas de Gestion para el desarrollo de las relaciones internas.

**Forma de Expresión de datos:** Porcentaje de respuestas ubicados en la franja de una, dos, tres, cuatro, cinco, seis, siete, ocho, nueve, diez, once, doce, ninguna, del total general de encuestados.

**GRAFICO N° 10**

**¿La implementación de los Procesos de Control Interno generara una mayor eficiencia e integración en el desarrollo de sus labores dentro de la institución?**



Categoría	Encuestados	%
De Acuerdo	92	100%
En Desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Tesis 2010 - Lima

**Análisis:**

En atención a los resultados obtenidos, podemos apreciar que el 100% de los encuestados manifestaron que la implementación de los Procesos de Control Interno generara una mayor eficiencia e integración en el recurso humano que labora en el COPER.



**Objetivo Especifico N° 2:** "Determinar si los objetivos que se establecen en esta forma de control inciden en la Gestión que se lleva a cabo en la Dirección de Personal".

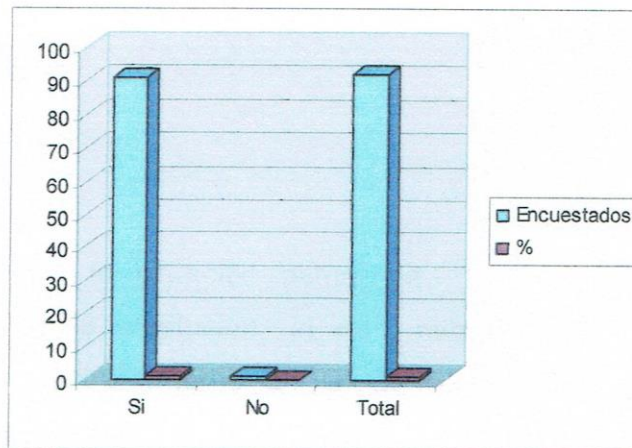
**Variable:** Control Interno

**Indicador:** Aplicación de procedimientos que mejoren la implementación de Políticas de Gestión para el desarrollo de las relaciones internas.

**Forma de Expresión de datos:** Porcentaje de respuestas ubicados en la franja de una, dos, tres, cuatro, cinco, seis, siete, ocho, nueve, diez, once, doce, ninguna, del total general de encuestados.

**GRAFICO N° 11**

**¿Con la implementación de los Procesos de Control Interno la administración de personal lograra la optimización de sus recursos para el cumplimiento de sus fines institucionales?**



Respuesta	Encuestados	%
<b>Si</b>	91	99%
<b>No</b>	1	1%
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>
Fuente: Encuesta Tesis 2010 - Lima		

**Análisis:**

En atención a los resultados obtenidos, podemos apreciar que el 99% de los encuestados manifestaron que con la implementación de los Procesos de Control Interno se optimizaran los recursos para el cumplimiento de los fines institucionales.

# **CAPITULO VI**

## **DISCUSIÓN**

### **IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL DEL COPER**

#### **6.1. ANÁLISIS**

- a. De acuerdo con la situación actual de la percepción de los trabajadores de la institución, al no estar implementados los Procesos de Control Interno en la Gestión de la Dirección de Personal, se genera desinformación para las labores que desarrollan.
- b. Es por ello que se propone la implementación de los siguientes Procesos de Control Interno en la Gestión de la Dirección de Personal del COPER:

## **6.2 IMPLEMENTACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

La administración del personal comprende una actividad de apoyo de la gestión que le permite optimizar su participación en los fines institucionales; lográndose de este modo efectividad, eficiencia y productividad en el comportamiento funcional, mediante la aplicación de una adecuada racionalización administrativa.

### **6.2.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS**

Deben formularse y revisarse periódicamente los documentos que incluyan la descripción y especificaciones de los cargos, a fin de que respondan a las necesidades de la institución.

#### **CONTENIDO:**

- Se denomina cargo al conjunto de tareas orientadas al logro de un objetivo. Exige la contratación de una persona, que con un mínimo de calificaciones puede ejercer de manera competente, las funciones y responsabilidades que se le asigne.
- La clasificación de cargos, es el proceso de ordenamiento de los cargos que requiere la entidad, basado en el análisis técnico de sus deberes y responsabilidades y en los requisitos mínimos exigidos para su desempeño.
- La entidad debe contar con un documento que contenga la descripción (tareas) y el análisis (requisitos) de todos y cada uno de los cargos que soportan su estructura administrativa. Este documento debe ser actualizada periódicamente, constituyéndose en un instrumento valioso para los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de personal.

## **6.2.2 INCORPORACIÓN DE PERSONAL**

El ingreso de personal en cada entidad debe efectuarse previo proceso de convocatoria, evaluación y selección para garantizar su idoneidad y competencia.

### **Comentario:**

01. La incorporación de personal es un proceso técnico que comprende, la convocatoria, evaluación y selección de los postulantes más idóneos para ocupar cargos en las entidades del sector público. La selección permite identificar a quienes por su conocimiento y experiencia, ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional.

02. La administración debe asegurarse, que cada servidor que ingresa a la entidad, reúna los requisitos de idoneidad, experiencia y honestidad. Estos requisitos deberán ser acreditados documentadamente por quien presta el servicio. Corresponde al Área de Personal de cada entidad participar en los procesos relacionados con la incorporación de personal.

03. Corresponde a la administración de la entidad determinar si los contratos a suscribir con firmas privadas se adecuan a las necesidades, que dieron lugar a su suscripción.

04. Cuando la dirección contrate a otras empresas que proporcionan personal para realizar funciones administrativas o técnicas en la entidad, debe verificar sus antecedentes y experiencia, a fin de garantizar los resultados en la prestación de sus servicios

## 6.2.2 CONTROL Y EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL

El control y la evaluación del rendimiento laboral debe ser una práctica permanente al interior de la entidad, a fin de determinar las necesidades de adiestramiento que requiere para su desarrollo.

### **Comentario:**

01. La evaluación del personal, es un proceso técnico que consiste en determinar, si el servidor viene rindiendo de acuerdo con las exigencias del cargo que ocupa en la entidad.

02. Esta acción de personal es de importancia vital y debe ser efectuada por el jefe que directamente supervisa la labor del servidor, quien debe apreciar objetivamente su desempeño, a efecto de no distorsionar la información que frecuentemente se consigna en los formatos de evaluación. Los resultados de la evaluación de personal se utilizan también para otras acciones de personal se utilizan también para otras acciones de personal, como son: la capacitación, promoción y ascensos.

03. La evaluación debe reflejar fielmente el rendimiento y comportamiento del servidor, a efecto de adoptar las acciones de personal más convenientes que posibiliten su desarrollo. Las evaluaciones que se efectúan para cumplir otros fines, no son recomendables, por cuanto afectan el clima de confianza en el trabajo y la moral interna de los servidores.

04. La dirección de cada entidad, debe aprobar políticas y procedimientos de evaluación de personal y ser de conocimiento de los servidores, con el propósito de que estén

al tanto de la forma como se evalúa su rendimiento. Asimismo, están en la obligación de comunicar a los servidores a su cargo, el resultado de su evaluación periódica, y tomar acciones para mejorar su nivel de rendimiento. Corresponde al Área de Personal de cada entidad participar en este proceso.

05. La evaluación del rendimiento de los servidores debe ser permanente, debiendo formalizarse con la frecuencia fijada por ley; sin embargo, no debe utilizarse como un mecanismo para beneficiar a aquellos que no reúne los requisitos para el cargo, ni tengan un desempeño funcional apropiado.

06. Sólo el personal autorizado el Área de Personal de la entidad y los funcionarios designados para la alta dirección, tendrán acceso a los legajo de personal, los cuales deberán ser apropiadamente protegidos.

### **6.2.3 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO PERMANENTE**

Los directivos de cada entidad, cualquiera que sea su nivel en la organización, tienen la responsabilidad de adiestrar permanentemente al personal a su cargo, así como estimular su capacitación continua.

#### **Comentario:**

01. La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.

02. En ambos casos, se debe tener en cuenta que la capacitación es un esfuerzo que realiza la entidad para mejorar el desempeño de los servidores, por lo tanto, el tipo de capacitación, debe estar en relación directa con el puesto que desempeña. Los conocimientos adquiridos, deben estar orientados hacia la superación de las fallas o carencias observadas durante el proceso de evaluación.

03. Los servidores designados por la entidad, para recibir capacitación externa, están en la obligación de difundir los conocimientos adquiridos al interior de su dependencia, a efecto de mejorar el rendimiento grupal.

04. Los jefes deben concentrar sus esfuerzos en el desarrollo de su personal y desarrollar las habilidades que posea. Asimismo, deben preocuparse por motivar a su personal a efecto de que se mantengan actualizados, cuando menos en los aspectos relacionados con sus actividades.

#### **6.2.4 INFORMACIÓN ACTUALIZADA DEL PERSONAL**

Debe diseñarse e implementar registros que contengan la información actualizada de todos los servidores de la entidad.

##### **Comentario:**

01. La existencia de registros, donde se consignen la información de todos y cada uno de los servidores, nombrados o contratados, permite a la administración, contar con información veraz y oportuna para la toma de decisiones.

02. Cada registro o legajo personal debe contener el historial de cada servidor, siendo responsabilidad de la unidad

de personal, o la que haga sus veces, administrar los mismos, debiendo definir la estructura que debe tener, para consignar la información que se requiere, para mantener actualizados los legajos personales.

03. El Área de Personal o quien haga sus veces, debe verificar, si la información presentada por el personal en copia simple, reúne los requisitos de veracidad y legalidad pertinentes.

### **6.2.5 ASISTENCIA Y PERMANENCIA DE PERSONAL**

Debe establecerse en la entidad procedimientos apropiados que permitan controlar la asistencia de los servidores, así como el cumplimiento de las horas efectivas de labor.

#### **Comentario:**

01. El control de asistencia y puntualidad, está constituida por todos aquellos mecanismos establecidos en una entidad, que permiten cautelar, que los servidores cumplan con su responsabilidad de asistir al centro laboral, conforme al horario establecido en sus respectivos reglamentos.

02. Los directivos, cualquiera sea su nivel en la organización, no sólo deben establecer y supervisar el funcionamiento de estos controles, sino también, motivar permanentemente con el ejemplo al personal a su cargo, a efecto de que la puntualidad se convierta en un hábito.

03. El control de permanencia está a cargo de los jefes de cada unidad orgánica, quienes deben cautelar no sólo la presencia física de los servidores a su cargo, durante la



jornada laboral, sino también que cumplan efectivamente con las funciones del cargo asignado, generando valor agregado para la institución.

04. El establecimiento de mecanismos de control estará en función de las necesidades de cada institución, teniendo presente que el costo de la implementación de los mismos, no debe exceder los beneficios que se obtengan.

05. Los controles de asistencia y permanencia deben incluir a todo el personal que labora en la entidad, salvo excepciones por necesidades del servicio debidamente acreditadas, debiendo existir en este caso, la autorización correspondiente.

## **CAPITULO VII**

### **CONCLUSIONES**

Las conclusiones alcanzadas al finalizar el proceso de investigación son las siguientes:

1. Es imprescindible la implementación de Políticas del Proceso de Control Interno en la Gestión del Comando de Personal de la institución.
2. La evaluación de los procesos de Control Interno en la Gestión del Comando de Personal permitirá contribuir al desarrollo y mantenimiento de las capacidades del recurso humano que labora en la Institución en el cumplimiento de sus objetivos Institucionales y de su misión.
3. Los costos ocasionados por los ineficiencia que pudiera sufrir el recurso humano en el desarrollo de sus labores en la institución, le acarrearía una sanción administrativa a la misma.
4. La implementación de la evaluación de los Procesos de Control Interno en la Gestión de personal conllevara a la institución a una mayor efectividad en el desarrollo de sus labores.

# **CAPITULO VIII**

## **RECOMENDACIONES**

Los resultados obtenidos y el trabajo desarrollado, permiten al autor finalmente, generar algunas recomendaciones que considera claves y de vital importancia para la evaluación de los Procesos de control interno en la Gestión del Comando de personal:

1. Aprobar la Implementación de las Políticas del Proceso de Control Interno en la Gestión del Comando de Personal de la institución.
2. Formular una Directiva que contenga las disposiciones para la evaluación de los Procesos de Control Interno en la Gestión del Comando de Personal. Para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
3. Priorizar la orientación del presupuesto para la implementación de Políticas de Gestión de los Procesos de Control Interno con la finalidad de evitar costos adicionales por las ineficiencias que pudieran sufrir los trabajadores en el desarrollo de sus labores.
4. Considerar en el Plan Anual de Capacitación de los siguientes años, la realización del entrenamiento del Recurso Humano en la implementación de los Procesos de Control Interno del Comando de Personal y asimismo el nombramiento de una comisión especial que se encargue de efectuar un análisis sobre el impacto que ocasionaría al mediano plazo en las operaciones de la institución la implementación de estas Políticas de Gestión.

# CAPITULO IX

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez Illanes, Juan F. 2007. Auditoria Gubernamental. Ediciones Instituto de Investigación el Pacifico EIRL. Lima Perú . 911 Pag.

Anzola Rojas, Servulo. 2006. Administración de Pequeñas Empresas. Editorial Mcgraw Hill. Madrid España. 324 Pag.

Bravo Cervantes, Miguel H. 2008. Control Interno. Editorial San Marcos. - Lima Perú. 550 Pag.

Contreras Bermúdez, Edilberto. 2005. Manual Del Auditor. Editorial Salesiana. Lima – Perú. 191 Pag.

Ley N° 27785. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República (23/07/2002).

Ley N° 28716. Ley de Control Interno de las Entidades del Estado (26/03/2006).

Mantilla Blanco, Samuel Alberto. 2005. Control Interno – COSO. Ediciones Ecoe. Bogota Colombia. 330 Pag.

Senge, Peter M. 2005. La Quinta Disciplina. Ediciones Granica S.A. – Buenos Aires - Argentina. 490 Pag.

Terry George, Franklin Stephen P. 2005. Principios de Administración. Editorial CECSA – México. 380 Pag.

Valeriano Ortiz, Luis. 2008. Auditoria Administrativa. Editorial San Marcos. Lima – Perú. 232 Pag.

Vásquez Gonzales, Víctor. 2006. Control Interno. Ediciones COFI. Lima – Perú. 272 pag.

# **A N E X O S**

# ANEXO 1

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AL AREA DE PERSONAL

Entidad : COPER Fecha:.....

PREGUNTAS	RESPUESTA		
	SI	NO	N/A
1. 1. Nombre del funcionario encargado de la jefatura			
2. 2. Fecha y mediante qué documento se hizo cargo de la Unidad.			
3. 3. Existe en la Entidad Manual de Organización y Funciones 1. Es de conocimiento de la totalidad del personal 2. Los jefes responsables del área de personal supervisan que los servidores bajo su dependencia conozcan sus funciones y deberes.			
4. 4. Cuenta el área de personal con reglamentos internos que regulen las relaciones laborales y asegure una adecuada marcha administrativa. 1. Es de conocimiento de la totalidad del personal 2. Los jefes responsables supervisan su adecuado cumplimiento. 3. Son concordantes con los dispositivos legales vigentes, y normas de los sistemas administrativos vigentes?			
5. 5. Los empleados conocen sus funciones y deberes.			
6. 6. Están definidas las descripciones de cargo por escrito.			
7. 7. Cuenta el área de Personal con el cuadro de Asignación de personal (CAP) actualizado.			
8. 8. Cuenta el área de Personal con el Presupuesto Analítico de Personal (PAP) aprobado.			
9. 9. Se sujeta el CAP y PAP a las disposiciones de austeridad emanadas del Gobierno.			
10. 10. Existen plazas o cargos vacantes.			
11. 11. Cuenta la entidad con un reglamento que regule el proceso de selección de personal. 1. Está aprobado el reglamento. 2. Se cumple dicho reglamento.			
12. 12. El proceso de ingreso de personal se cumple en base a los requerimientos de personal por los órganos que necesitan cubrir plazas.			
13. 13. Existe un manual de ingreso de personal. 1. Se encuentra aprobado por la autoridad competente. 2. Se cumple o se aplica en el proceso de ingreso de personal 3. Es de conocimiento de los trabajadores			
14. 14. Se designan una comisión de concurso para el proceso de selección de personal. 1. La comisión elaboro las bases para el concurso. 2. Las bases son debidamente aprobadas por los niveles competentes. 3. Las bases de concurso son de conocimiento de los postulantes.			
15. 15. La selección de personal se realiza mediante concurso.			
16. 16. Procede la comisión de concurso de ingreso a efectuar convocatoria pública de postulantes al concurso. 1. Efectúa la inscripción de postulantes y recepción de documentos. 2. Procede al estudio y verificación de las solicitudes e información sustentatoria para determinar los postulantes que reúnen los requisitos mínimos.			
17. 17. Existe otras modalidades de ingreso de personal , especifique cuáles: a) a) _____ b) b) _____ c) c) _____			

d) d)			
e) e)			
18. 18. El concurso incluye: a) a) Clasificación de Curriculum Vitae b) b) Prueba de conocimiento c) c) Prueba Psicológica d) d) Experiencia e) e) Entrevista Personal			
19. 19. Se exige en la selección personal : 1. Capacitación técnica o profesional 2. Experiencia 3. Honestidad 4. Integración 5. Que no exista impedimento legal para desempeñar el cargo al cual postula. 6. Que goce de buena salud.			
20. 20. Se investigan a los postulantes para cargos administrativos especialmente los que se deban encargar del manejo de fondos o bienes a fin de determinar : 1. Su carencia de antecedentes policiales 2. La ausencia de antecedentes administrativos y judiciales.			
21. 21. Se elaboran un cuadro de méritos como consecuencia del resultado del concurso. 1. Se procede a la publicación de los resultados parciales; y finales del concurso. 2. En el cuadro de méritos permanece vigente por un periodo de 06 meses después de finalizado el concurso de ingreso.			
22. 22. Está prohibido el empleo o contratación de los cónyuges y parientes dentro del 4º grado de consanguinidad y 2º grado de afinidad de los funcionarios y empleados de una misma unidad administrativa en la misma localidad.			
23. 23. Son los empleados nombrados o contratados de acuerdo a disposiciones legales vigentes.			
24. 24. Se emite oportunamente las resoluciones de nombramiento y contratación personal.			
25. 25. Se encuentra el personal nombrado y contratado amparando por resolución.			
26. 26. Se precisa en dicha resolución: 1. La condición de empleado de carrera inscrita o contratado 2. Función o cargo específico que debe desempeñar 3. Puntaje de remuneración al cargo, cuando corresponda. 4. Duración del periodo de prueba en el caso de ingresos como empleado de carrera. 5. Fecha de inicio del contrato y duración del mismo. 6. Cargo para el que es nombrado o contratado y su remuneración mensual, grado y sub-grado. 7. Duración de la jornada de trabajo, especialmente de los contratos, especificando el número de horas semanales.			
27. 27. La remuneración del servidor contratado guarda relacionada con la jornada de trabajo y la naturaleza de la función.			
28. 28. Procede la contratación de un empleado para: 1. Cumplimiento de funciones de carácter general. 2. Reemplazo temporal de personal estable. 3. Desempeño de funciones de cargos, permanentes en circunstancias excepcionales calificadas por la jefatura.			
29. 29. El personal nombrado o contratado se encuentran actualmente desempeñando los cargos asignados.			
30. 30. Labora en la entidad todo el personal que figura en planilla.			



1.	Es utilizado racionalmente el horario de trabajo por cada servidor.			
31.	31. El personal ha sido evaluado durante el periodo de prueba.			
32.	32. Cuenta la entidad con un reglamento interno de asistencia y permanencia de los observadores.			
33.	33. El reglamento de Asistencia y Permanencia es de conocimiento de los servidores.			
34.	34. Existe un control adecuado de asistencia de los servidores. 1. Ha implantado la entidad un sistema de roles marcadores de tiempo 2. Cuenta la entidad con otros sistemas para registrar las horas de entrada y salida, cuales son? 3. Son confiables dichos sistemas.			
35.	35. Cumplen con marcar tarjeta u otra forma de registrar las horas de entrada y salida, la totalidad del personal de la entidad. 1. Existe personal asignado para supervisar la hora de entrada y salida del personal.			
36.	36. Existe autorización escrita para exonerar a algunos servidores del registro de ingreso y salida. 1. Especificar los cargos de tales funcionarios.			
37.	37. Participan los jefes de las unidades en el proceso de control de la asistencia y permanencia de los servidores bajo su dependencia.			
38.	38. Mantiene actualizados los registros de control de asistencia y permanencia de los servidores.			
39.	39. Se cumple con efectuar oportunamente los descuentos por tardanzas, inasistencias, multas, etc.			
40.	40. Se cumple con aplicar sanciones disciplinarias al servidor creador de ellas, de acuerdo a las disposiciones internas.			
41.	41. El registro de personal , permite registrar los datos necesarios de los servidores de la entidad.			
42.	42. Estos datos se encuentran debidamente sustentados con la documentación correspondiente. 1. Contienen los legajos personales la documentación referente a: a) a) Partida de nacimiento o de bautizo legalizados b) b) Curriculum vitae c) c) Resolución de nombramiento o contrato d) d) Contrato contractual e) e) Evaluaciones semestrales f) f) Memorándum por las sanciones disciplinarias de amostaciones y suspensión sin goce de haber de 10 a 30 días. 2. Se mantiene un archivo que permita un adecuado ordenamiento de esta documentación.			
43.	43. Se exige a los servidores la presentación de la Declaración jurada de Bienes y Rentas. 1. Han cumplido los servidores obligados con la D.J de acuerdo a los plazos establecidos por la Legislación. 2. Existe un archivo adecuado que facilite su ubicación. 3. Se aplica las sanciones establecidas por la normativa vigente para aquellos servidores que hayan incumplido en su presentación.			
44.	44. Se realizan desplazamiento del personal en forma periódica con el fin de elevar los conocimientos y experiencias del servidor, de cuerdo con la normatividad vigente.			
45.	45. Se comunica oportunamente por escrito a la Unidad de Planillas, el movimiento de personal referente a: 1. Nombramiento o contrato. 2. Traslado o reasignación. 3. Ceses. 4. Licencias. 5. Promoción . 6. Otorgamiento de otras remuneraciones. 7. Multas y suspensiones.			
46.	46. Es adecuado el control de la disponibilidad del personal			

47.	47. Permite el control establecido detectar el pago de remuneraciones a personal inexistente.			
48.	48. Se compara las planillas con el presupuesto de personal autorizado: 1. En cuanto a plazas. 2. En cuanto a remuneraciones			
49.	49. Se procede ala reasignación tan solo para el personal permanente. 1. Existe previamente a la reasignación un informe favorable de las oficinas de origen y de destino.			
50.	50. Se procede a efectuar el destaque del personal por necesidades de servicio o a solicitud del propio servidor. 1. Se realiza a un cargo similar 2. Existe un informe favorable de las dos oficinas de personal (Origen y destino).			
51.	51. Se efectuado la rotación del personal periódicamente.			
52.	52. Cuenta la entidad con normas y métodos para efectuar la evaluación del comportamiento laboral de los servidores.			
53.	53. Existe un sistema de evaluación permanente de l rendimiento de los servidores.			
54.	54. Se efectúa la correspondiente evaluación para los servidores antes de la ratificación de personal.			
55.	55. Se efectúa la evaluación semestralmente. 1. Indicar cual es la fecha d la última evaluación y periodo a que corresponda.			
56.	56. Es formalizada periódicamente la evaluación del comportamiento laboral de los servidores.			
57.	57. Tienden las evaluaciones a señalar las desviaciones y su correspondiente acción correctiva en sentido constructivo.			
58.	58. En la evaluación del personal son considerados los criterios respectivo a: 1. Rendimiento en base a la oportunidad, calidad, cantidad de los bienes o servicios producidos. 2. Capacidad intelectual. 3. Disciplina y asistencia. 4. Eficiencia, iniciativa y actividades especiales.			
59.	59. Son efectuados los ascensos por concurso sobre la base de evaluación del rendimiento.			
60.	60. Se efectúa la promoción de los servidores de acuerdo a la escala de remuneraciones vigentes. 1. Se efectúa o calcula el monto por relación porcentual con la remuneración básica del servido.			
61.	61. Existe un programa de capacitación para los servidores de la entidad. 1. Este programa contempla la capacitación de los servidores a todos los niveles de personal. 2. Está en ejecución el plan. 3. Se viene cumpliendo de acuerdo a lo programado.			
62.	62. El otorgamiento de becas y la asistencia a cursos de capacitación y/o especialización, es resultado de un proceso de selección. 1. Se otorga mediante: a) a) Resolución b) b) Directivas c) c) Otros 2. Se indica en dicho documento el tiempo de duración de la beca o asistencia.			
63.	63. El personal becado con goce de haber, firma un contrato de servicio al estado, por el doble del tiempo que dura la beca. 1 Se cumple con esta obligación			
64.	64. El personal capacitado y/o especializado es debidamente utilizado por la entidad. 1 1 Dicta charlas o cursos al personal de la entidad para transmitir los conocimientos adquiridos.			

65.	65. Se cifnen a las disposiciones legales vigentes las remuneraciones de los servicios referentes a: 1. Remuneración Básicas. 2. Remuneración Personal. 3. Remuneración Familiar. 4. Remuneración Transitoria Pensionable. 5. Remuneración al Cargo. 6. Remuneración por responsabilidad directa. 7. Remuneración por trabajo de altamente especializado. 8. Remuneración por trabajo de desarrollo regional. 9. Remuneraciones especiales 10. Remuneración compensatoria por tiempo de servicios. 11. Remuneración por enseñanza.			
66.	66. Se ha establecido mecanismos para efectuar el control y evitar ña doble percepción de la Remuneración Familiar.			
67.	67. El pago de horas extraordinarias se otorga por labores fuera de la jornada laboral. 1. Para proceder el pago de las horas extraordinarias se toma en cuenta: a) a) Aprobación previa del Jefe correspondiente. b) b) Informe del Jefe correspondiente. c) c) Registro del tiempo laborado.			
68.	68. Perciben remuneraciones por horas extras los que reciben remuneraciones por: 1. Responsabilidad directiva 2. Trabajo altamente especializado. 3. Asesoría			
69.	69. Las gratificaciones de Julio y Diciembre son abonadas al personal: 1. Nombramiento 2. Contratado 3. Obrero Permanente			
70.	70. Se otorga 2 sueldos íntegros como gratificación por 25 años de servicios, por una sola vez.			
71.	71. Se otorga 3 sueldos íntegros por gratificación por 30 años de servicios, por una sola vez.			
72.	72. Se efectúa al finalizar el año un rol de vacaciones para el año siguiente.			
73.	73. El personal hace uso de sus vacaciones después de haber cumplido un año a partir de la fecha de ingreso.			
74.	74. Hace uso todo el personal de sus vacaciones anuales en forma íntegra, incluyendo los funcionarios.			
75.	75. Asumen sus funciones durante las vacaciones del personal otras personas del mismo nivel o capacitadas para tal.			
76.	76. La oficina de personal realiza funciones de bienestar social a los servidores de la entidad. 1. Ha elaborado plan anual. 2. Evalúa sus acciones realizadas. 3. El personal está de acuerdo con la política de bienestar.			
77.	77. Las diferentes formas de retiro de la función pública se ajusta a las disposiciones vigentes.			
78.	78. La cesantía procede por: 1. Incapacidad física temporal. 2. Supresión de plaza. 3. Medida disciplinaria. 4. Término del ciclo laboral. 5. Subrogación.			
79.	79. La resolución que se expide por cesantía o destitución incluye el motivo que la origina.			

